



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Funciones de los síndicos y fiscalización oficial de las sociedades

Tartabini, Amanda Mirta

2003

Cita APA: Tartabini, A. (2003). La comunicación en situaciones de crisis : importancia de un plan de comunicación. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

nota final 7 (civile)
2003

Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

076-0008

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN CRISIS

TESINA

LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS
Importancia de un Plan de Comunicación

CATALOGO

TUTORÍA: Dr. CE. Juan José GILLI

AMANDA M. TARTABINI
CONTADORA PÚBLICA
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AÑO 2003

INDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	1
2. HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	3
2.1 La comunicación como acto	3
2.2 La comunicación como proceso	4
3. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	9
3.1 La comunicación como variable organizacional	9
3.2 La comunicación interna	13
3.3 La comunicación externa	18
4. LA COMUNICACIÓN EN LA CRISIS	29
4.1 Características y evolución	29
4.2 Las variables organizacionales	30
4.3 La comunicación interna	33
4.4 La comunicación externa	34
4.5 A modo de conclusión	35
5. SISTEMA PREVENTIVO DE CRISIS	38
5.1 Características	38
5.2 Plan de Comunicación de Crisis	40
6. ANÁLISIS DE CASOS	50
6.1 Casos	51
• IBM – BANCO NACIÓN	51
• EDESUR	57
• LAPA	60
• SOLVAY – INDUPA	64
• PROFERTIL	66
• FORD – FIRESTONE	68
6.2 Cibercrisis	73
6.3 Enseñanza de los Casos	81
7. CONCLUSIÓN	81
BIBLIOGRAFÍA	84

COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es poner énfasis sobre dos aspectos que hacen a la comunicación en las organizaciones. Por un lado señalar las diferencias que se dan en esta variable en situaciones normales respecto de situaciones de crisis y, en segundo término, como consecuencia precisamente de esas diferencias, la necesidad de elaborar, de manera preventiva, un **Plan de Comunicación de Crisis**, por parte de las organizaciones como una manera de estar mejor preparadas para afrontar una situación de crisis.

El mal manejo que se da a la comunicación, tanto interna como externa, es una problemática que, lamentablemente, subsiste hoy día en muchas empresas, complicando el desarrollo normal y eficiente de las mismas, generando focos de conflicto, que con una adecuada política de comunicación podrían ser neutralizados o canalizados en forma exitosa.

La comunicación es una variable con mucho peso dentro de las relaciones formales e informales que se dan en una organización y, por lo tanto, reviste una importancia indiscutible, en una situación normal y tanto más en una situación de crisis, dado que la forma en que se dirija a sus públicos: internos (personal) o externos (grupos de interés) marcará la diferencia entre llevar a cabo un manejo de crisis exitoso o bien, por el contrario, ver comprometida su supervivencia debido a un descrédito en su imagen y por ende en su reputación.

Un proceso de comunicación ineficaz es irreversible; una comunicación mal encarada no admite vuelta atrás.

Es por ello que el presente trabajo tratará de la importancia de contar con un Plan de Comunicación de Crisis, inserto dentro del Sistema Preventivo de Crisis que haya elaborado la organización en su momento.

El desarrollo del trabajo parte de distintos conceptos, enfocados con un grado de complejidad creciente, que hacen a la comunicación: entendida como acto, como proceso, su interrelación con otras variables a las cuales aglutina, la relación estructural entre comunicación interna y externa y su importancia como nexo entre la identidad y la imagen de una empresa, que es en definitiva la que sufre los avatares de una comunicación ineficiente en situaciones crisógenas que pueden llegar a comprometer su credibilidad y por tanto su supervivencia.

Se especifican luego las características de la comunicación en situaciones de crisis, tanto desde el punto de vista interno como externo a la organización, señalando las diferencias fundamentales respecto a la comunicación en tiempos normales, para, finalmente, resaltar la necesidad de un Plan de Comunicación de Crisis, donde se describen los elementos necesarios para diseñarlo y aplicarlo.

Para ejemplificar el tema se incorpora un detalle de casos, analizados desde el punto de vista de la comunicación, con indicación de los hechos, la identificación de los errores cometidos y aquello que se debería haber hecho para controlar la situación.

Si bien es cierto que no por contar con un Plan de Comunicación de Crisis, ésta dejará de ocurrir, también lo es que la organización estará mejor posicionada para hacerle frente, ejerciendo un mayor control y, por ende, disminuyendo los riesgos de daños graves, ofreciendo una imagen de responsabilidad y administración eficiente de la situación.

2. HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Con el fin de llegar a una aproximación clara y precisa de la comunicación, se la aborda, en primer término, como acto, para luego pasar a su consideración como proceso.

2.1 La comunicación como acto

Existen tantas situaciones de comunicación diferentes como análisis distintos en los cuales las variables a tomar en cuenta, son, en general, muy numerosas; variables que interactúan unas con otras, respondiendo a factores de todo tipo: psicológicos (percepción, emoción, experiencias previas); psicosociales, (dinámica de grupos); sociológicos (modelos culturales, corrientes sociales, marcos referenciales); semánticos (significado, lenguaje, sentido); y hasta de tipo políticos y económicos (condiciones del contexto).

La interrelación entre ellos hacen más complejo el proceso de análisis.

Es, asimismo, una variable difícil de manejar, inquietante, debido a su irreversibilidad: un error de comunicación puede tener graves consecuencias en una empresa, tanto en el plano estratégico como en el económico.

Existen muchas y muy variadas definiciones del concepto de comunicación, según el abordaje que se considere. Se menciona la de **François Eldin**, por considerarla más abarcativa del concepto. En su libro "**El management de la comunicación**" (1998:26) señala que ***"un acto de comunicación es aquél en el curso del cual un individuo o un grupo emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento, en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo o grupo receptor con la intención de que éste pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor"***

Es decir es un acto relacional que no solamente toma en cuenta la información que transmite sino también la carga emocional de ambos participantes, sus actitudes, sus motivaciones, sus prejuicios. Utiliza un contenido cognitivo - ideas, conocimientos, información - y un contenido emotivo -sentimientos, afecto, odio.

Debe tenerse en cuenta que si bien el acto de comunicación se basa en la información, ambos términos no deben considerarse como sinónimos. La comunicación se debe entender como algo más que la simple y objetiva transmisión de información sobre algo a otra persona; lo que se transmite es sentido.

La comunicación requiere de cierta reacción por parte del receptor: una toma de conocimiento que lo dirija hacia la acción.

Solamente el intento de significar y transmitir por parte del emisor y la respuesta específica de recibir y entender por parte del receptor define que se está ante un acto de comunicación.

2.2 La comunicación como proceso

Si bien no existen dudas sobre que la comunicación es un acto, conceptualizada como tal la comunicación es estática, incompleta.

Entendida como proceso, la comunicación es una concatenación de actividades donde se da la siguiente secuencia: **quién dice qué, a quién, mediante qué canales de comunicación, con qué resultados**. El estudio de la comunicación se centra en el análisis de cada uno de estos interrogantes. El primero se refiere al emisor, el segundo al contenido del mensaje, con respecto al tercero se deben analizar los medios de comunicación tomando el más favorable conforme al público al que va dirigido y finalmente se deben evaluar sus efectos en el receptor, en el sentido de determinar si lo que se transmitió produjo la respuesta esperada.

Este es un proceso lineal de comunicación, cuyas etapas básicas son:

- Decisión sobre el mensaje
- Codificación del mensaje
- Transmisión
- Recepción del mensaje
- Decodificación del mismo

Ampliando este concepto **lineal**, la comunicación como proceso toma en consideración elementos vitales para su eficacia cuando se convierte en **circular**. Estos elementos son los siguientes:

- Significado
- Referente social o cultural
- Adopción de rol
- Retroalimentación

La comunicación se expresa a través de un **mensaje** que es el contenido general de la información transmitida, en un código determinado que es el **lenguaje** utilizado por el cual transmite un **significado**, que es el concepto, idea, información o pensamiento que se desea comunicar.

Es importante distinguir que el significado no está en el mensaje sino en las personas. De ahí que sea necesario aclarar que existe otro componente importante en el proceso: el de **referente social**, que es el objeto real, el pensamiento común, la situación o el contexto social a los cuales remite, implícita o explícitamente, el mensaje.

Para que pueda establecerse una comunicación, tanto el emisor como el receptor deben, al menos en parte, pertenecer al mismo **referente social**, porque en la determinación del significado entran a jugar valores que pueden ser distintos según el referente de cada uno, y por lo tanto, el **sentido** puede ser distinto.

El desarrollo de un proceso de comunicación suele estar condicionado por las actitudes de los actores que intervienen. Emisor y receptor interactúan en función de su propio sistema de actitudes personales. También pueden actuar y reaccionar en función de las normas que les dicte su rol en el seno del grupo social al que pertenecen. Por lo general, actuarán y reaccionarán en función de uno y de otro en una proporción que dependerá del contexto en el cual tenga lugar el proceso.

El individuo confronta su propio sistema de actitudes con el de los demás. Tenderá a entenderse mejor con aquellos con quienes comparte un gran número de actitudes y con quienes se identifica. La búsqueda de la afinidad, razón de ser de un gran número de comunicaciones, requiere que cada uno escuche los argumentos del otro y acepte la eventualidad de un cambio de su propia actitud.

La eficacia de un proceso de comunicación depende, también, en buena parte de la aptitud real de cada uno de los actores para ponerse en el lugar del otro, de imaginar, antes de emitir un mensaje, cómo éste será recibido, qué actitudes afectará en el otro y qué reacciones puede causar. La **adopción de rol** o **empatía** es el nombre atribuido a esta forma de considerar la comunicación con el otro.

Por otra parte, el proceso de comunicación resulta incompleto si no cierra el círculo con la **retroalimentación**, no como simple acuse de recibo del mensaje sino como comprobación de que éste ha sido escuchado, comprendido, y se ha producido el efecto o las consecuencias que tenía como fin, o bien, si esto no es así, transmitir la necesidad de una corrección *en el proceso*.

En este proceso circular juega un papel fundamental la percepción, a través de la cual las personas concientizan mensajes, internos y externos, y los interpretan para crear significados. Los mensajes proporcionan a las personas información de contenido y de relación. El primero se refiere a la información que transmite y el segundo se refiere a los sentimientos subjetivos que expresan los comunicadores a través de ese proceso.

Siguiendo a **Gary L. Kreps**; en su libro "**La comunicación en las organizaciones**" (1995:61) resume acabadamente las características del proceso de comunicación.

Dice el autor:

- La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado
- Es un proceso dinámico y continuo
- Los seres humanos no pueden no comunicarse
- En la comunicación humana, se envían y reciben simultáneamente muchos mensajes en diferentes niveles.
- La comunicación humana está ligada al contexto y es irreversible
- Es un proceso de negociación
- Es la herramienta básica que utiliza la gente para desarrollar un sentido de comprensión acerca de las personas y las situaciones.
- Todas las personas son únicas y también lo son sus percepciones de la realidad y sus creaciones de significado
- Los significados están en las personas, no en las palabras, los objetos o las cosas.

Los significados que creamos tienen valor de información para nosotros, al grado que nos ayudan a comprender, interpretar y predecir fenómenos.

La información se deriva de las experiencias que tenemos y los significados que creamos al responder e interpretar mensajes.

En coincidencia con lo expresado por **Kreps**, es interesante el aporte que hacen **P.Watzlawick, J.Beavin Bavelas, y D.D.Jackson**, en su libro "**Teoría de la Comunicación Humana**" (1997:50), acerca de los **axiomas** de la comunicación.

A manera de síntesis de lo expresado en este tema por los autores, que estudian la pragmática de la comunicación humana, los axiomas de la comunicación pueden expresarse de la siguiente manera:

- 1. No es posible no comunicarse:** si aceptamos que toda conducta es comunicación y que no hay nada que sea lo

contrario de conducta - no hay "no conducta" - o mejor aún, es imposible "no comportarse" y aceptando que toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir es comunicación, **no se puede dejar de comunicar.**

2. Toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define una relación: es decir no solamente transmite información sino que impone conductas. Tiene dos aspectos: **referencial**, toda vez que transmite datos y **contativo**, porque establece cómo deben entenderse

3. Interacción: Intercambio de mensajes entre los comunicantes. Es decir, una secuencia ininterrumpida de intercambios que siguen una secuencia ordenada.

4. Los seres humanos se comunican tanto verbal como analógicamente. El **lenguaje verbal** cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el **lenguaje analógico** (actitudinal, corporal) posee la semántica pero no tiene una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

Se aclara que el estudio de la sintaxis comprende los problemas relativos a la transmisión de información (codificación, canales, capacidad, ruidos, redundancia) y la preocupación de la semántica es el significado.

5. Todos los intercambios de comunicación son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia: frente a una acción de comunicación el intercambio sería simétrico cuando se responde con otra acción del mismo tipo de intensidad y sería complementario cuando se responde con la opuesta.

3. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

3.1 La comunicación como variable organizacional

Es una variable aglutinante de aquellas otras que actúan interrelacionadas en el seno de una organización: poder, autoridad, liderazgo, cultura, clima, ambiente. Así, según las características de cada una, y su relación con la comunicación, será la forma en que la organización comunique.

3.1.1 Poder y autoridad

Sabido es que la información y el conocimiento son **fuentes de poder**. Es el juego predilecto de los llamados "**porteros**" que con su actitud inconsciente o prejuiciosa originan barreras al flujo de información necesaria dentro de la organización. Puede ser cualquiera, en cualquier posición; pero desde el punto de vista de la comunicación la actitud más dañina es la que se centra en la línea media gerencial que habitualmente desempeña este rol trabando la comunicación ascendente, necesaria como retroalimentación, ya sea porque la perjudica, o porque está en desacuerdo con el mensaje.

Son formas de mantener enquistado su poder en "quintas, feudos o silos" como los denomina la literatura sobre el tema.

El poder legitimado por las bases constituye la autoridad que detenta la conducción de la organización, basado en su aptitud para dirigir, reconocida por los miembros de la organización, y que es su representación formal, o bien en sus atributos personales, en su carisma, que es la característica principal del liderazgo informal.

Según sea la forma de poder que se detente será el tipo de comunicación que se aplique, en un amplio abanico que va desde la orden hasta la persuasión.

3.1.2 Conflicto

Como la organización, en sí misma, es un sistema de poder es prácticamente imposible que no haya choque de intereses que configuren

un **conflicto**. Este, como tal, no es ni bueno ni malo, porque en definitiva tal como ocurre con el estrés, cierta dosis de conflicto es necesaria por la catarsis que produce y que permite aflorar una serie de sentimientos ocultos que pueden canalizarse de manera positiva. Al mismo tiempo que actúa como válvula de escape puede ser fuente de energía hacia la creatividad y la innovación.

El tipo de conflicto que hay que tratar de evitar o prevenir es el hostil, el agresivo que lleva a la violencia y que, mal resuelto puede derivar en crisis.

La intervención de un tercero no es otra cosa que el proceso de negociación, que es la mejor manera de solucionar un conflicto. Aquí también la comunicación asume roles importantes; el saber escuchar, el ponerse en el lugar del otro, el interpretar y comprender el referente cultural y social del otro, lleva a lograr una posición conciliatoria que abre un camino de reflexión para llegar a un acuerdo que sea el mejor que se pueda lograr en ese momento, en esa situación y con esos actores. Acuerdo del tipo ganador - ganador (*win-win*) donde las partes resignan algo para lograr también algo que en definitiva las beneficie.

3.1.3 Cultura

La comunicación es la variable primaria utilizada para promover el desarrollo y el mantenimiento de la **cultura** de la organización a través del proceso de **socialización** de sus miembros. Es un proceso de comunicación multidimensional que a través de la incorporación e institucionalización de los valores y creencias que se dan como verdaderos en la organización va gestando las presunciones básicas, en el nivel del subconsciente, que permitirán la alineación con los objetivos y metas fijados.

Este proceso de socialización no solamente comprende la internalización de lo formal a través de la incorporación del aspirante a su cargo mediante la inducción sino también todo lo inmerso en lo informal con su amplia red cultural que, con su flujo de información, fomenta el culto a los héroes de la organización, los mitos, las ceremonias, en fin la tradición de esa

organización que es transmitida por ciertos personajes característicos y propios de cada una.

Estos personajes no solamente informan sino interpretan para los empleados el significado de esa información. Son identificados por **Deal & Kennedy** - "**Las empresas como sistemas culturales**" (1985:91) - como los narradores, los sacerdotes, que son los que transmiten positivamente la historia, las leyendas, porque constituyen la memoria de la organización.

Como aún entre ellos se dan luchas de poder, existen otros personajes que no actúan de manera positiva tales como los espías, los murmuradores que constituyen el "*poder detrás del trono*" y las cábalas o camarillas que trabajan en pos de ascensos.

Existen, en la tipología de estos autores, otros dos personajes que pueden operar como positivos o negativos, según como direccionen su información, son los chismosos, que generalmente son inofensivos y divertidos aunque un chisme mal colocado puede dar, según el caso, a una escalada de rumores; y las secretarias que pueden ser fuentes invaluables de información para sus jefes pero pueden convertirse en verdaderos "porteros" si las circunstancias lo justifican.

No hay que perder de vista que la cultura, como marco de interpretación, se apoya siempre en el lenguaje como elemento básico. De aquí la importancia de la estructura comunicativa de la organización: modelos de comunicación y medios concretos utilizados. La comunicación es tanto el modo de recibir la cultura como el instrumento utilizado en su construcción.

La cultura de cada organización vendrá definida por la atención que se da a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación que se aplique, especialmente por los directivos, la atención dada a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas (*mass-media*) y a la interrelación entre comunicación interna y externa.

3.1.4 Liderazgo

El **liderazgo** es uno de los roles más complejos desarrollados en la vida de la organización. Tanto coincida con la autoridad formal, como poder legitimado, o provenga de la red cultural informal, los líderes ejercen influencia sobre las actividades de los otros miembros de la organización por medio de la comunicación.

La fuerza del liderazgo depende de la influencia interpersonal y la comunicación es el único proceso a través del cual el líder puede ejercerla, con miras a la coordinación y cooperación interna. Actúa como vínculo y este vínculo debe estar de acuerdo con las necesidades de la organización y de sus miembros en un momento determinado, normal o de crisis, y por lo tanto el líder debe tener la habilidad para adaptarse a las situaciones.

3.1.5 Clima

El **clima** define el tono emocional interno de la organización basado en la comodidad que sienten sus miembros con los demás y la empresa.

Existe una interesante relación circular entre el clima y la comunicación en una organización. Los climas de ésta son una influencia importante en la forma en que se comportan y comunican sus miembros.

El clima tiene que ver con la satisfacción de expectativas y necesidades que cada miembro tiene respecto de la organización, insertas en su contrato psicológico con la misma. Por lo tanto, están íntimamente relacionadas con la motivación y dentro de esta, la escucha, parte importante del proceso de comunicación, juega un papel preponderante. Si no se conocen las expectativas y necesidades del personal mal pueden ser satisfechas.

La participación, el reconocimiento, el apoyo, la credibilidad, la confianza y la colaboración son otros factores que se dan a través de la comunicación, que tienen relación con un liderazgo de tipo democrático y mejoran el clima de una organización.

Tiene, también, mucho que ver con la cultura ya que se basa en percepciones compartidas.

3.1.6. Contexto

Ninguna organización puede, hoy día, quedar aislada de su entorno, cerrada en sí misma, porque no sobreviviría. Existe un principio de trasvasamiento por el cual ambos se influyen mutuamente.

La comunicación humana está ligada al **contexto** y depende fundamentalmente de la lectura que la organización haga de éste, principalmente en el escenario empresarial actual que se encuadra dentro de un contexto de crisis generalizada que lo condiciona con una serie de dimensiones de tipo político, económico, legal, demográfico, ambiental, y geográfico que actúan como restricciones a las que las organizaciones se deben adaptar.

Este ambiente externo les genera obligaciones, pero también, como la otra cara de la moneda, origina expectativas, relativas a su posicionamiento en el mercado, credibilidad y confianza en y de sus clientes, inserción de sus productos, etc.

La organización responde adaptándose o anticipándose a ese juego cambiante de reglas de juego que le impone su entorno.

3.2 La comunicación interna

La comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicación formales e informales. Los primeros están determinados por la estructura establecida por la organización que incluye el diseño de niveles, divisiones y departamentos, responsabilidades específicas, posiciones laborales, y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la misma.

Por el contrario, los canales de comunicación informal no están planificados, generalmente no siguen la estructura formal sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización. Existe una estrecha relación entre ambas.

Los sistemas de comunicación formal rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los trabajadores, y es así que muchas veces ese defasaje deja abierta la posibilidad de desarrollar rumores para recolectar información que formalmente no pueden obtener. Cuanto menos se utilicen los canales formales para proporcionar información relevante más crédito se dará al rumor y por lo tanto más poderoso se volverá éste.

En consecuencia, no debe descuidarse la importancia de la comunicación informal en las organizaciones, ya que tiene aportes significativos y positivos en las mismas:

- Es un factor de integración, evitando las tensiones y la competencia extrema en los grupos de trabajo.
- Disminuye la monotonía, el aburrimiento, la alienación y la fatiga mediante un planteamiento de apoyo y comprensión en todas las situaciones.
- Facilita la comunicación, creando otras vías diferentes a las normales y no por ello menos efectivas.
- Aporta un motivo de emotividad en la integración en la empresa, proporciona seguridad, mitiga la impersonalidad e incluso posibilita un cierto grado de independencia amparado por el grupo de trabajo.

La comunicación interna es la más difícil porque el público interno es muy crítico. En primer lugar porque conoce la organización, sus defectos, sus carencias, sus problemas. Tiende a ser descreído, desconfiado, escéptico, quejoso, contestario, desafiante.

Adicionalmente, pero no menos importante, la comunicación interna está a cargo de personas que también forman parte de ese público interno. La comunicación interna conlleva a un diálogo de gente interna frente a gente interna, no exenta de problemas que generalmente se plantean como contradicciones entre la realidad y lo que se difunde.

En gran parte de las organizaciones, hoy día, subsiste lo que se ha dado en llamar comunicación reactiva, que, según **Roger D'Aprix - "La Comunicación para el cambio"** - (1999:53), es aquella que generalmente funciona como estímulo - respuesta, tardía y con un discurso puramente formal, preparado con cuidado para eliminar cualquier rasgo de humanidad. Se centra en el qué en lugar de explicar el porqué que es lo que la gente generalmente requiere.

El resultado final de la comunicación reactiva es que se dan mensajes contradictorios que llevan al tipo de conflicto decir - hacer (doble discurso, por el cual se dice una cosa y se hace otra). Esta clase de comunicación vuelve loca a la gente, y olvida que el proceso de comunicación mismo tiene un alto contenido actitudinal y los miembros de la organización están atentos también al cómo se dice el mensaje y si lo que se hace responde realmente a lo que se dijo que se iba hacer.

El tema es importante dado que este tipo de comunicación lleva a la gente a especular porque necesita que las cosas le cierren. Los hechos no explicados ni comunicados o mal comunicados provocan la curiosidad de la gente y la perturban. Como necesita llenar ese vacío de información la distancia hacia el rumor se hace cada vez más corta.

Entonces, el rumor se convierte en una amenaza de muy difícil control, porque es un instrumento para liberar conflictos que se encuentran latentes, y bien sabido es que los rumores tienen un efecto multiplicador que ningún tipo de desmentida puede igualar, porque se pretende combatir con una lógica racional un fenómeno que se desarrolla en el plano de lo emocional. Llenan una necesidad, no necesariamente son falsos, no

necesitan validarse por aquello de lo en que se cree no se valida y en función de esa credibilidad son rápidamente difundidos.

Estos problemas tienen mucho que ver con el hecho de que la estructura organizativa dominante sigue siendo, hoy día, en la mayoría de las empresas, de tipo vertical y por lo tanto no fomenta la aplicación de la comunicación horizontal o lateral, entre sectores de una misma línea jerárquica.

En muchas organizaciones existe un fenómeno, que **Roger D'Aprix** (1999:154) define como "**centro congelado**" por el que no pasa ninguna información y que debe su existencia a la indulgencia que la conducción tiene hacia los gerentes de la línea media; proceder que les permite cambiar o incluso eliminar mensajes si no son de su agrado o lo que dicen los afecta directa o indirectamente.

Estos **silos organizativos**, que definen los límites de autoridad y la jurisdicción de cada cuál bloquean el flujo horizontal de la información con el único fin de defender y conservar su cuota de poder.

Varios son los aspectos que debieran considerarse para evitar este tipo de problemas:

- **Coherencia:** entre:
 - Lo que se pretende comunicar y lo que se comunica
 - Lo que se comunica implícita y explícitamente
 - Los propósitos y los medios para alcanzarlos
 - Lo que se declara y lo que se actúa

- **Escucha:** es otro elemento importante a considerar. Es necesario saber escuchar a la gente. Esto significa utilizar las herramientas necesarias para entender los problemas que la gente tiene en mente, de modo de poder responder a esas cuestiones.

Es un proceso de ida y vuelta cuya responsabilidad de funcionamiento está en la conducción. Es necesario comprender las necesidades humanas en el trabajo. La gente quiere saber qué se espera de ella, si está respondiendo bien a las expectativas respecto de su persona y de su trabajo, quiere creer que es importante para la empresa y que lo que hace es importante.

La más básica de las necesidades de la comunicación en el trabajo es dar orientación al trabajador, por lo tanto se debe ser capaz de contestar los interrogantes que se generan en forma continua.

Si bien el escuchar es solamente una fase de las relaciones humanas que por sí mismo no resolverá ningún problema grave, una mejor escucha puede llevar a una disminución de las fricciones humanas, que perturban hoy día a muchas organizaciones.

- **Direccionalidad:** La comunicación interna se alimenta de todos los campos informativos de la empresa, incluyendo el operacional, el normativo, el cognitivo y también el informal, pero la información que se canaliza en forma específica como comunicación interna es direccionada, es decir, tiene una intención y está puesta al servicio de la política, las estrategias y los intereses de la empresa.

La secuencia clásica de comunicación descendente – ascendente debiera convertirse en una red de contactos múltiples, capaz de agregar valor a la organización. Es decir, aplicar la comunicación multidireccionalmente de forma de abarcar también el mapa de lo informal.

La comunicación que se difunde desde la cúpula hacia abajo en la jerarquía crea una red centralizada y esencialmente pasiva; en cambio la comunicación cruzada y multidireccional, que atraviesa

áreas y jerarquías, tanto en sentido vertical como horizontal, incentiva el intercambio de información y la creatividad.

Es este el sentido que da **Alberto Borrini** - “**La empresa transparente**” - (1997:108), cuando se refiere a que la comunicación interna tiene que ser **omnidireccional**, porque va más allá de proporcionar información. Se tienen que cambiar hábitos y conductas. Entonces, la idea es que los comunicadores se conviertan en verdaderos agentes de cambio.

La comunicación interna debiera usarse como herramienta de gestión para apuntar al fortalecimiento de la integración, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación, el compromiso, y también a definir el significado y el logro del trabajo, el reconocimiento, el apoyo, la consideración que todo ser humano merece.

3.3 La comunicación externa

La comunicación con los públicos externos: proveedores, accionistas, clientes, competidores, medios, instituciones, comunidad en general y cualquier otro con el que la empresa en su accionar mantiene cierto contacto, y que podría englobarse bajo la denominación de grupos de interés, - *stakeholders* - es de vital importancia, porque de la estrategia de comunicación que la organización elija depende su credibilidad y su reputación. No hay marcha atrás, una vez que una empresa deja de ser confiable remontar el camino hacia la recuperación de la credibilidad es espinoso y muchas veces imposible. El riesgo es grande, está en juego su supervivencia.

La comunicación externa es acción hacia el entorno del cual la empresa participa, el ambiente en que habitualmente se mueve, aquello que se ha dado en llamar entorno micro, compuesto por los grupos de interés que se señalaron anteriormente.

Con el avance de la globalización también reviste importancia el entorno macro, para aquellas organizaciones de tipo transnacional o enfocadas hacia el comercio exterior, en las cuales además de las restricciones y perspectivas del mercado interno, deben atender a esas mismas condiciones y expectativas del mercado externo en el que comercian.

Hoy en día dada la velocidad de las comunicaciones no hay nada que escape a la atención vigilante del entorno, principalmente de los medios.

No hay empresa que en algún momento de su vida no tenga que someterse al veredicto de la opinión pública. En esa hora de la verdad, tendrá que demostrar una capacidad de relación y comunicación similar a las desarrolladas en otras áreas de su gestión.

3.3.1 Identidad e imagen

Básicamente, la comunicación externa se relaciona con dos componentes específicos: la *identidad* y la *imagen*.

Para **Joan Costa** - “**Imagen Corporativa en el Siglo XXI**” (2001:69), la identidad de una organización es su ADN. Su concepto se explica desde su etimología - *idem* -, es decir, igual a sí mismo.

La identidad contiene un conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definitivos de sí mismo. Por lo tanto, para definirla un individuo debe analizarse, descubrir su fortalezas, sus debilidades, sus defectos, sus virtudes, vale decir conocerse ampliamente.

Si a escala individual esta capacidad de definirse es bastante difícil, en el ámbito de la organización es mucho más complicado. Ello es así porque intervienen más factores que determinan las características y definen el modus operandi de la empresa; factores como la cultura corporativa, el público interno, los productos, los servicios, la comunicación con los empleados, la actitud frente a los clientes, su confianza. Todos ellos determinarán su imagen y la identidad que esta deja traslucir.

Estos factores tienen que ver con la realidad, es decir cómo se perciben esos atributos que, según expresa **Lucas Marín** – “**La Comunicación en las empresas y en las organizaciones**” – (1997: 212; 213), se podría concretar en distintas fases de la identidad: la técnica, de servicio, la axiológica y de mercado.

- La **técnica** hace referencia a la calidad sustantiva de los procesos organizativos y productivos.
- La de **servicio** tiene que ver con la eficacia en la relación con los sujetos de la comunicación externa, especialmente: capacidad de comunicación, solución de problemas, agilidad administrativa.
- La **axiológica**, hace referencia a dos relaciones centrales en toda organización: compromiso con el cliente y responsabilidad de los empleados con su tarea.
- La de **mercado**, tiene que ver con la amplitud de la oferta y el conocimiento de la demanda.

Estudiar la identidad de una organización significa, entonces, investigarla en todos sus aspectos: las actitudes personales de sus directivos, los colectivos de sus trabajadores, la de sus productos y servicios, la de sus públicos y la imagen corporativa que transmite.

Toda organización necesita tener una personalidad propia, que permite identificarla diferenciándola de las demás. Esta personalidad constituye su identidad específica, su propio ser, que se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales.

Los rasgos físicos incorporan los elementos icónico - visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno.

Los rasgos culturales incorporan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa, es decir los rasgos de tipo conceptual y de comportamiento.

La identidad de la organización, de forma parecida a la de las personas, es muy compleja y muy difícil de alcanzar y por supuesto de transmitir o explicar. Es producto de una elaboración social a la que no es fácil tener acceso, es por eso que se hace necesario elaborar una imagen.

Existe una relación unívoca entre identidad e imagen. Se trata de una relación de causa - efecto, donde la causa es la identidad existente que hay que proyectar y el efecto lo constituyen las percepciones que de esa identidad tiene el entorno como interpretación de esa imagen institucional de la organización.

El nexo de unión entre ambas es la comunicación, que juega un papel trascendental en el proceso de transformación de la identidad en imagen.

La imagen tiene una serie de funciones básicas: destacar la verdadera identidad de la empresa, lo que ésta es, su filosofía y evidentemente lo que quiere llegar a ser, transmitir prestigio, reflejar su dimensión, mejorar la calidad de trabajo de sus empleados, penetrar en nuevos mercados, conseguir una opinión pública favorable, reflejar su evolución y organizar su futuro.

Siguiendo a **Justo Villafañe – “Imagen Positiva”** – (1998:55), la imagen de una empresa posee al menos tres dimensiones:

- **Auotoimagen o imagen ideal:** la que la empresa cree que tiene.
- **Intencional:** la que quiere y cree proyectar.
- **Real o pública:** la que el entorno realmente percibe.

No necesariamente coinciden, por lo que, en función de la retroalimentación que reciba de la percepción del afuera, deberá investigar sobre la propiedad de su forma de comunicar y aún más profundamente analizar los fundamentos de su identidad.

En el análisis de la autoimagen existe una constante que es la identidad de la organización y una variable dependiente de la anterior que es la cultura. Este análisis comprende cuatro variables metodológicas:

1. El análisis de la situación de la empresa, que comprende tanto el estudio de su evolución histórica como una valoración del proyecto empresarial actual, sus políticas, su situación en el sector de actividad, su orientación estratégica, sus puntos débiles y fuertes, etc.
2. La evaluación cultural, sus valores dominantes y la percepción organizacional.
3. La estrategia de recursos humanos, cómo se gestionan, la importancia que se concede a la formación, la selección de personal, el proceso de socialización, etc.
4. El análisis del clima interno, percepción, niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna, expectativas y motivación de los miembros de la organización.

Especialmente, es necesario tener en cuenta que para que el público construya en su mente una imagen positiva, eficaz y duradera, ésta debe estar construida sobre las siguientes bases:

- Debe basarse en la propia realidad de la empresa.
- En la construcción mental que los públicos pueden hacer de ella deben prevalecer los puntos fuertes de la compañía.
- Debe existir coordinación entre las políticas formales con las funcionales, es decir, una articulación entre lo "duro" y lo "blando"

3.3.2 Relación con los medios

Dentro de la comunicación externa un aspecto muy importante es el de la relación con los medios, relación que muchos casos se tiene bastante

olvidada en épocas normales y que puede transformarse en un *bumerang* en situaciones de crisis.

Gran cantidad de empresarios mantienen un bajo perfil tendiente a aparecer lo menos posible en los medios de comunicación y evitar que se hable de la empresa. Consideran muy ingrata la tarea de hablar con los periodistas porque entienden que manipulan las palabras. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la imagen neutra no existe. Se puede estar ajeno a los medios hasta que surge un hecho luctuoso, accidente o crisis y la empresa, a la que no conocía prácticamente nadie, pasa a ser fatalmente conocida por cualquiera de esos motivos. Entonces, indefectiblemente los medios se hacen eco de la noticia negativa.

Una conducta proactiva ante estas posibles situaciones es la de prepararse para aparecer ante los medios. Es mucho más útil interesarse en la prensa antes que ella se interese por la empresa. Hay que cultivar una imagen adecuada y positiva para que cuando la crisis surja se tenga capacidad de respuesta.

El camino es largo pero el resultado es muy efectivo cuando se trata de tomar contacto con los medios, especialmente en una situación crítica, si estos conocen la empresa. Entonces se trata de internalizar algunos cambios actitudinales con relación a los medios, que como mínimo debieran incluir las siguientes consideraciones:

- No ver a los medios con desconfianza. Por el contrario, ellos pueden ser los mejores aliados para el desarrollo y mantenimiento de saludables relaciones con la comunidad.
- Construir una relación permanente de mutua confianza con los medios locales en los "buenos tiempos". Una situación crítica no es propicia para comenzar un acercamiento con la prensa. La confianza mutua surgirá de una relación prolongada y abierta.

- Seleccionar y entrenar a un vocero para hacer contactos con los medios. Esta persona deberá mantener contactos permanentes con los medios y suministrar información que sea requerida o que la empresa tenga interés en difundir.
- Entrenar adecuadamente al personal que pueda verse involucrado en el contacto con los medios (portería, vigilancia, recepcionistas, etc.)
- Suministrar, en los contactos periódicos, información básica de la planta: superficie, productos, operaciones, medidas de prevención, etc. Es útil promover visitas a la empresa y sus plantas para poner de manifiesto los controles y sistemas de seguridad adoptados. En este sentido se puede aprovechar la puesta en marcha de un proyecto o bien la decisión sobre una inversión importante.
- Destacar los compromisos que la empresa ha asumido con la comunidad en materia de objetivos sociales, su actitud hacia la ecología, es decir, transmitir a la prensa su política de responsabilidad social.
- Obtener espacio en los medios para la realización o publicación periódica de entrevistas, sin hacer favoritismo acerca del medio o periodista.

Es prioritario y fundamental que las empresas tengan un buen manejo de comunicación con los medios, para ello deberán entender el funcionamiento de la prensa de manera correcta. Es necesario comprender el papel de periodista, para saber a qué atenerse en materia comunicacional.

Un periodista es un relevante de información, pero su función no se queda allí, sino que consiste en proporcionar un valor agregado a esa información, verificándola, relativizándola y dándole un sentido. No aceptará que se intente reducir su papel a la simple reproducción mecánica de un texto que se haya transmitido o de un monólogo que se le haya impuesto.

El periodista no puede trabajar sin información. Puede recogerla

pasivamente cuando en forma espontánea una persona u organismo desea llevar un hecho o un comentario al conocimiento de los lectores u oyentes de su medio. También puede buscarla activamente interrogando a individuos u organismos en condiciones de informarlo.

Es necesario estar bien preparado para el encuentro con un periodista. Como medida previa es aconsejable acordar las reglas de juego. El informante podrá calificar algunas de sus declaraciones como "*on the record*", esto quiere decir que el periodista las podrá retomar libremente y citar la fuente; otras como "*off the record*", cuando el periodista puede retomar el contenido informativo pero no citar la fuente y, por último, otras podrán considerarse "*off off the record*", en el sentido que no podrá retomarse su contenido para informar, ni citar por ende la fuente, sino que su objetivo es permitir al periodista comprender mejor el tema tratado.

A la prensa se le suele reprochar que privilegia lo sensacionalista en detrimento de lo importante. Esta inclinación de la prensa por lo sensacionalista está ligada a la naturaleza misma de comunicación humana. La prensa es reflejo de nuestra sociedad, por lo tanto su inclinación por lo sensacionalista es consecuencia del gusto del ser humano, que se aprovecha para atraer público y convencerlo de comprar un diario antes que otro o elegir un canal antes que otro.

Lo esencial de la comunicación entre una empresa y la prensa lo maneja su servicio de prensa, si lo tiene, o el vocero que se haya designado como interlocutor válido.

Este servicio mantendrá relaciones permanentes con los periodistas especializados en la cobertura de los temas referidos a su sector de actividad.

Se mantienen buenas relaciones con un periodista de la misma manera que con cualquier otra persona: es necesario ponerse en el lugar del otro (adhesión de rol) y, en la medida de lo posible, esforzarse por responder a

sus expectativas.

El periodista espera del servicio de prensa de una empresa que lo ayude a recoger o comprobar su información, a comprenderla, a ponerla en perspectiva y comentarla. El servicio de prensa confía en que el periodista verifique las informaciones que haya recogido por otros canales antes de publicarlas, que no las saque de su contexto, que la relativice, y que se interese, al menos en igual proporción, por los logros de la empresa, tanto como por sus dificultades.

De la satisfacción recíproca de estas dos series de expectativas dependerá la calidad de la relación. La vía es muy estrecha. Existe un código de reglas y principios no escritos, que, por lo general, aceptan ambas partes, y que pueden sintetizarse como sigue:

- Los hechos que refiere un periodista deben ser verídicos. La publicación por error de una información inexacta debe ser inmediatamente desmentida.
- Un hecho es un hecho, un comentario es un comentario, Uno es lo que es, el otro lo que podría ser. No habría que amalgamarlos ni confundirlos, para que el público se forme su propia opinión.
- Los comentarios de un periodista le pertenecen. El servicio de prensa de la empresa puede pedir, en caso de divergencia de opinión con el periodista, que se mencione el punto de vista de la empresa en el cuerpo de la nota.
- La ley permite que cualquiera pueda exigir un derecho a réplica si ha sido cuestionado sin que se le haya dado la posibilidad de expresar su punto de vista. Este pedido debe ser el último recurso porque revela un déficit relacional con el medio en cuestión.
- Establecer las reglas de juego con anterioridad a la entrevista se hace imprescindible si se quiere tener cierto dominio sobre la situación, tanto en épocas normales como en situaciones de crisis.

Estas consideraciones debieran ser importantes dentro de la política comunicacional de la empresa, toda vez que una actitud evasiva o regresiva hacia la prensa pone en juego su bien más preciado: la reputación, comprometiendo su imagen y credibilidad, elementos casi imposibles de rescatar después por la pérdida de confianza que generan en la comunidad, por una opinión pública negativa.

3.3.3 Relación entre comunicación interna y externa

En realidad, es un tanto artificial la clásica división entre la comunicación externa y la interna, porque es claro que la comunicación externa es también comunicación interna, toda vez que el público interno recibe los mensajes externos y es también parte del mundo exterior. Incluso, según el tipo de organización en la que trabaje, una persona puede ser a la vez empleado y cliente (ej. Telefónicas); entonces por el lado de la comunicación interna es tratado como parte que es del personal y por el lado de la comunicación externa es tratado como el cliente que también es. Recibe ambos mensajes al mismo tiempo y es evidente que tiene que haber coherencia entre ambos.

Sería absurdo y altamente nocivo que el personal de una empresa se entere de la comercialización de los productos de ésta a través de un mensaje publicitario percibido desde lo externo. Este proceder denotaría una ineficiente política de comunicación, e incluso de administración de los recursos humanos, con las graves consecuencias que acarrea la desinformación.

Según **Borrini** (1997) es precisamente a partir de la aparición del nuevo concepto de cliente interno que muchas organizaciones comenzaron a tomar conciencia de la imperiosa necesidad de entablar un diálogo más estrecho, creativo y regular con sus colaboradores. Esta reacción no solo obedece a razones de armonía y convivencia en momentos de profundos cambios en la relación laboral, sino que también significa que a menos que haya un ordenamiento interno, que todo el personal comparta los planes y las metas, los éxitos y los fracasos, es imposible alcanzar y por sobre todo

sostener la identidad deseada.

Comunicación interna y comunicación externa no constituyen, por ende, opciones. La comunicación empresarial es una sola, porque las dos vertientes se enciman e influyen recíprocamente. Lo que se dice hacia fuera repercute por dentro y viceversa.

La comunicación interna no se puede escindir de la externa, destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa ante los diversos públicos o grupos de interés. La estrecha relación existente entre ambas permite confirmar que se trata de una única corriente, un ecosistema, según la definición de **Joan Costa** (citado por **Borrini**), donde no hay adentro ni afuera, ni públicos ganados de antemano.

Es así, que la coordinación de los sistemas de comunicación interna y externa reviste gran importancia en las organizaciones. Las funciones de estos dos sistemas están íntimamente relacionados y los canales son mutuamente dependientes. Por lo tanto ambos sistemas deben estar en sintonía, deben orquestarse.

En muchas ocasiones esta falta de articulación es debida a la falta de toma de conciencia de las organizaciones respecto de la necesidad de contar con un Área que centralice las funciones de comunicación, con un nivel en la estructura de acuerdo al tamaño de la empresa.

No es raro observar hoy que la comunicación interna y la externa están a cargo de Áreas diferentes, cada una interesada en sus propios objetivos, que no siempre coinciden o se alinean con el objetivo primario de la organización.

Así puede observarse que, mientras la comunicación interna habitualmente depende del Área de Administración de Recursos Humanos, la comunicación externa puede depender funcionalmente del Área de Relaciones Institucionales, cuando la hay, o en algunos casos de Marketing, Ventas u

otra dependencia del Área de Comercialización, o bien bajo el asesoramiento de Consultoras de Imagen, tan en boga en estos tiempos.

Falta un nexo entre ambas que las encamine hacia una misma dirección. Esta dispersión atenta contra la necesidad de una modalidad de acción unificada y de discurso coherente y único, que tanto se da en tiempos normales como de crisis, con el agravante que en este último caso la falta de articulación puede costarle caro a la organización.

4. LA COMUNICACIÓN EN LA CRISIS

4.1 Características y Evolución

Para una empresa una crisis puede asumir distintas formas. Puede originarse en un accidente, un movimiento social, un daño en el medio ambiente, una crisis financiera, el cuestionamiento a un dirigente, etc. Muy rápidamente la empresa se encontrará en el foco de la actualidad y la cobertura mediática intensa de la que será objeto podrá alterar seriamente su imagen, si la comunicación no se maneja adecuadamente.

Adolfo González Herrero, "Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa" (1998:30) hace una interesante aproximación a la comunicación en tiempo de crisis, brindando una adecuada definición de ésta como ***"una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre la misma y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables del área de comunicación"***

Se está ante una situación de riesgo que puede afectar tanto a los miembros como a personas y organizaciones externas, impidiendo que se cumplan los objetivos de la organización - su misión - y dando lugar a posibles catástrofes.

En el marco empresarial el papel de la comunicación, históricamente, ha sido más el de justificar las situaciones de crisis negando todo tipo de responsabilidad por parte de la organización que el de intentar prevenirlas.

A finales de la década de los 80 y principios de los 90 el concepto de la comunicación empresarial como un arma de persuasión se sustituye definitivamente por el de comunicación como vehículo de entendimiento, las medidas reactivas por las proactivas y el concepto de comunicación de doble sentido se reemplaza por el de comunicación simétrica. Paralelamente la responsabilidad social de la empresa cobra relevancia en oposición a la tradicional responsabilidad económica y las organizaciones se interesan de forma creciente por evitar situaciones conflictivas ante la opinión pública.

Las tendencias evolutivas que se dan en el entorno de las organizaciones están haciendo casi habitual tener que afrontar situaciones de crisis, en las que la respuesta adecuada es, sobre todo, comunicativa. En esas situaciones surgen graves y urgentes problemas que amenazan la estabilidad e incluso la continuidad de la organización, que debe reaccionar con rapidez y contundencia, prestando una especial atención a la información que necesita y a la que debe transmitir.

La comunicación en estado de crisis es particularmente delicada ya que la velocidad con que se producen los sucesos desestabiliza la marcha natural de la empresa.

El pasar a la acción, para su defensa, no es un acto que pueda dejarse a la improvisación, ya que para elaborar una estrategia eficaz es necesario marcar y conocer el problema de antemano. Por lo tanto se hace necesario comprender de qué manera juegan las variables organizacionales en un contexto de crisis, como así también la comunicación interna y externa y su correlación.

4.2 Las variables organizacionales

La complejidad del entretejido que se da en las organizaciones, donde toda:

las variables organizacionales señaladas oportunamente juegan unas con otras y se traducen comunicando, se agudiza mucho más en una empresa que pasa por una situación de crisis, donde se cuestiona la legitimidad de la autoridad de la conducción, dando lugar a que se socaven las bases de poder, el clima se enrarezca por la desmoralización de sus miembros, no se encuentren respuestas o alternativas debido a la parálisis que el estado de *shock* produce en un primer momento, el entorno se vuelve hostil, la angustia, la tensión, la confusión se adueñan del escenario y se torna difícil vislumbrar una posibilidad, tomar una decisión a pesar de la sensación de urgencia que rodea la situación, porque los marcos regulatorios ya no existen, los objetivos han sido violentados.

Esta situación también bloquea el accionar de las variables organizacionales mencionadas. El entretejido se desteje, pero pasado el primer momento de ansiedad y confusión, se vuelve a tejer tendiendo a formar nuevas interrelaciones que permitan desbloquear la situación y, a partir de ese punto de inflexión, que no es otra cosa que una encrucijada, seguir una alternativa de cambio como oportunidad que permita restaurar otro equilibrio.

Nuevamente, es la comunicación la encargada de llevar adelante los cambios que la nueva situación exige. Se vale del liderazgo como concepto de "**piloto de tormenta**" que asume la responsabilidad de decidir, definir objetivos y comunicarlos para alinear hacia su cumplimiento.

El concepto moderno de liderazgo situacional muestra aquí su aplicación más exacta en el desempeño de un liderazgo autocrático que si bien puede ser cuestionado, y seguramente lo será, es el necesario en este tipo de situaciones. Su autoridad viene dada por el poder que sustenta y su capacidad de desbloquear situaciones haciendo aflorar lo subyacente de la cultura - las presunciones básicas - que deberá cambiar porque los valores y creencias antiguas ya no sirven.

Los conflictos latentes se manifiestan y en su superación la comunicación

también juega un papel significativo: escuchando, negociando, informando, motivando, enseñando, para revertir el clima imperante.

Como la organización no se mueve aisladamente y no es ajena al fenómeno de transversalidad que hace que sus límites con el exterior se desdibujen, sean permeables, sus fronteras se amplíen, e interactue continuamente con otras organizaciones, instituciones, comunidades, su situación con el entorno tampoco será la misma ante una situación de crisis.

La organización deberá corregir su lectura respecto al mismo, si la causa de la crisis ha sido una mala interpretación de su información, si se produjo un cambio imprevisto, o bien adoptar un papel de responsabilidad social a corto plazo si la crisis fue debida a un accidente ecológico, tomando las acciones necesarias para remontar su credibilidad ante las consecuencias de una opinión pública adversa.

Como el lenguaje oral no es prerrogativa de la comunicación y **todo comunica**, hay un lenguaje analógico que la organización comunica a su entorno a través de sus actos, sus productos, su responsabilidad social, su cultura y este lenguaje se ve profundamente alterado por la crisis. Su imagen se ve comprometida y por lo tanto, el otro término de la ecuación: su identidad se ve seriamente cuestionada.

En ninguna otra situación como en un episodio de crisis se aplica con más propiedad el consejo de **Silva y Mac Gann**, en su libro "**Overdrive**" (1996), sintetizado en el esquema de las **3 V: visión: verlo todo, verlo rápido; valores: decirlo todo, decirlo rápido; versatilidad: cambiarlo todo, cambiarlo rápido.**

A pesar de la validez de estos postulados el cambio cultural será más lento que la puesta en práctica del nuevo plan de negocios. Es difícil desaprender lo aprendido y comenzar una nueva etapa viajando "ligeros de equipaje". Es aquí donde la comunicación tiene como función la necesidad de forjar nuevos valores que una vez validados se trasformen en creencias que

puedan ser internalizadas por los miembros de la organización y por lo tanto, configurar una nueva cultura.

La cultura de la organización es uno de los elementos - el otro es la capacidad individual - que determina el éxito o el fracaso del profesional de la comunicación al tratar de influir en el proceso de administración de la crisis.

4.3 La comunicación interna

Cualquier crisis afecta profundamente a las personas que constituyen la organización. Aparecen con fuerza los conflictos internos larvados en épocas de bonanza, con tendencias a eludir responsabilidades.

Siguiendo a **Jeffrey Caponigro - "The Crisis Counselor"** - (2000), todos los aspectos considerados anteriormente dentro de la comunicación interna en épocas normales, se potencian y agudizan en una situación de crisis. Esto es así porque además de la angustia, el estrés, la confusión y hasta parálisis que puede provocar una situación de este tipo existen componentes emocionales que juegan: el temor a ser despedido, la responsabilidad ante su familia, su carrera laboral, su calidad de vida.

El personal se desmoraliza, tiene falta de orientación y la sensación de que la organización no responde a los problemas que se consideran evidentes. La mayor causa de desmoralización es la sensación de que la autoridad ha renunciado a la responsabilidad de conducción y los ha dejado a la deriva.

Una situación de crisis rompe el contrato psicológico que el empleado tenía con la empresa. Sus expectativas han quedado desvirtuadas y pasan a ser prioritarias otras que la urgencia impone: conservar el trabajo, sobrevivir a la hecatombe.

Todas estas cuestiones están relacionadas con la comunicación interna. Se trata, entonces, de manejar las expectativas de los empleados, mantenerlos concentrados en sus actividades, aquietar sus temores y preocupaciones.

hacer, que en la medida de lo posible conserven el entusiasmo y la confianza en la organización.

Esto se logra a través de comunicar continuamente a través de mensajes comprensibles la situación y las medidas que está tomando la empresa a respecto. Utilizando un lenguaje claro, llano, que llegue a todos por un medio rico de comunicación, como el cara a cara, aunque haya que segmentar al público de acuerdo con el tamaño de la empresa. Siempre un único discurso y un vocero que lo transmita sin quita ni agregados.

No debe olvidarse que los empleados pueden ser los más fuertes aliados, pero también los principales enemigos de la organización; luego no hay que dejar de considerar que la comunicación juega un papel vital y decisivo en el rumbo que ellos tomen.

Es necesario tener bien en claro y comprender que no se los puede hacer socios en la desgracia si antes no lo fueron en la gracia. La respuesta de la gente está íntimamente unida al trato y la consideración que la empresa haya tenido con ellos en el transcurso de su trayectoria laboral.

4.4 La comunicación externa

La comunicación en casos de crisis no se resuelve de manera espontánea. La manera de abordar la comunicación en estos casos es casi tan importante como resolver la crisis en sí.

La comunicación deberá defender las diferentes posturas del problema y sobre todo la de una imagen y una identidad que sin lugar a dudas será puesta en tela de juicio.

También los elementos externos dejan ver su pérdida de confianza, por lo que aparecen problemas, en primer lugar, con los clientes, pero también con los accionistas, proveedores, entorno local y autoridades.

Todo se magnifica por el interés de los medios en la crisis, con la aparición

de los buenos y los malos, que atraen la atención del público y mantienen viva esa atención, agravando los procesos de deterioro. Y eso ocurre, al decir de **Villafañe** (1998:299/300), lo mismo ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna.

Con la aparición de una crisis la empresa se convierte en un **objeto mediático** y todas sus actuaciones sufren un importante efecto de amplificación. De esta forma los acontecimientos se aceleran súbitamente debido a la acción de los medios de comunicación y se introducen riesgos considerables para la organización ya que se pone en juego su supervivencia. A la tensión propia de la crisis se suma la presión ejercida por los medios.

La organización aparece como **opuesta a la sociedad**, incluso enfrentada con ella, en la medida que los efectos de la crisis la puedan afectar mayoritariamente. Los dirigentes son **puestos en entredicho** y su capacidad de liderazgo, tanto internamente como en su proyección hacia el exterior, puede sufrir un grave menoscabo si no existe una clara asunción por su parte de las responsabilidades derivadas de la misma, de una gestión comunicativa transparente de la crisis y de la eficacia de las medidas anticrisis que se hayan previsto.

4.5 A modo de conclusión

En virtud de lo expresado puede observarse que son significativas las diferencias entre la función de la comunicación en situaciones normales y en situaciones de crisis. A manera de síntesis se resaltan las siguientes:

- Desde el punto de vista de los **efectos** que una situación crisisógena produce en la organización, pueden citarse como significativos:
 - Incremento de su vulnerabilidad
 - Grave deterioro de su imagen.
 - Deterioro de la confianza del mercado en sus

productos y servicios.

- Fracturas internas.
 - Caída de la productividad.
 - Disminución del valor de sus acciones y, como consecuencia, relaciones tensas con los inversores.
 - Disminución del tiempo disponible para la toma de decisiones, afectado por la urgencia que el tema produce.
 - Relaciones tensas con la comunidad, los clientes, proveedores y otros públicos afectados.
 - Litigios jurídicos costosos en tiempo y en dinero.
- Respecto de las **variables organizacionales**: la vinculación que la comunicación hace de las mismas en una época normal, sirviendo de nexo y facilitando el equilibrio entre lo formal con lo informal, se desbarata en una situación de crisis, donde la desestructuración que causa el fenómeno hace que ese equilibrio se rompa. La autoridad, el liderazgo, el poder se desvirtúan, se cuestiona su legitimidad, florecen los conflictos y el sistema cultural se bloquea. Al mismo tiempo nunca como en una situación de crisis la organización se ve tan expuesta a las restricciones y demandas de su entorno.

Demás está decir que una situación de este tipo perturba la comunicación. A ésta le cabe un papel fundamental como variable aglutinante de las demás: convertirse en el motor de cambio para lograr un nuevo equilibrio, buscando una interrelación entre el liderazgo que surja, el nuevo poder que se legitime, una nueva postura hacia el entorno y su interpretación, el desbloqueo de las presunciones básicas:

subyacentes en la cultura y que se manifiestan a través del conflicto que puede superarse por medio de la negociación, mejorando, a su vez el clima enrarecido que la situación originó.

- Con relación a la **comunicación interna**, independientemente del sistema de comunicación que la organización aplique, la crisis genera confusión, estrés, angustia, desmoraliza al personal, al punto que en muchas ocasiones lo paraliza, dado que la ruptura de los marcos de referencia destruye su contrato psicológico y lo deja huérfano de objetivos, más aún si la empresa no previó dentro su política de comunicación un sistema de contención. Además, el rumor que en épocas normales, si bien causa problemas, llega a ser controlable, en situaciones de crisis se potencia provocando no pocas dificultades.

Pasado el momento de *shock* y de parálisis que origina la ruptura, es necesario controlar la situación y contener a los miembros de la organización. El rol de la comunicación en este caso es transmitir información clara, precisa y verídica acerca de lo que se está haciendo para administrar la situación, a través de un discurso coherente que mueva a la colaboración, tratando de evitar que el personal se desmoralice. Es necesario reforzar la cultura y la comunicación interna es el soporte de la cultura organizacional.

- Si se toma en consideración la **comunicación externa**, la organización en épocas de crisis ve amenazada seriamente la percepción de su imagen por parte de la opinión pública, desde el momento en que la situación trasciende a los medios, cuya acción, según la relación que hayan tenido en

épocas normales, pueden producir un grave daño difícil de remontar.

En consecuencia la comunicación con los medios debe estar basada en una buena relación mantenida en forma continua a través de los años. La rapidez de una comunicación proactiva y veraz disminuye la posibilidad de deterioro en la reputación de la organización y produce una respuesta positiva en la opinión pública.

En función de lo expuesto, el rol de la comunicación es imprescindible para reducir la brecha entre ambas situaciones: normal y de crisis. Esto será posible en la medida en que la organización haya adoptado una estrategia preventiva para hacer frente a posibles crisis.

5. SISTEMA PREVENTIVO DE CRISIS

5.1 Características

A pesar de que toda situación de crisis es de por sí negativa, guarda en sí misma el germen de su transformación en positiva. Para que esto resulte posible se impone por parte de la organización un intento por manejar la crisis, por gestionarla.

En este sentido, se entiende por gestión de crisis, según **Adolfo González Herrero** – (1998:38) ***"la capacidad de una organización de planificar, en previsión de un cambio de sentido, de modo que se puedan evitar sus consecuencias negativas y se capacite a la misma para ejecutar en forma rápida, eficiente y efectiva, las medidas de emergencia necesarias"***

Ello implica que para gestionar correctamente una crisis es necesario tener un máximo control para llevar los riesgos al mínimo posible. Para eso es

necesario prepararse con anticipación y la mejor manera es contar con un **Sistema Preventivo de Crisis**.

A grandes rasgos este **Sistema Preventivo de Crisis**, siguiendo a **Geary Sikich – “Manual para planificar la administración de emergencias”** – (1998:13 y siguientes) debiera contener:

- **Objetivos del Plan de Crisis:** fundamentos y jerarquía de prioridades en la aplicación del plan.
- **Análisis de crisis potenciales:** en base de investigación, del entorno y del interior de la organización. **Auditorías o Diagnóstico** para determinar la situación actual en cuanto a riesgos y, en consecuencia su posicionamiento frente a una crisis potencial. Establecer tipologías de crisis que por su actividad la puedan afectar.
- **Guía de acción en caso de emergencia:** Creación e integración de un Comité, Célula o Equipo de Crisis: responsabilidad, metodología de información, árbol decisorio, procedimientos para la aprobación de acciones o documentos, y forma de instrumentación de audiencias para públicos considerados objetivos claves.
- **Relaciones con los medios de información:** estrategia de comunicación.
- **Centro de Operaciones:** emplazamiento y equipamiento necesario.
- **Asignación de recursos:** físicos, humanos y financieros.
- **Compromiso de la Dirección:** sin el logro de este aval el sistema no podrá ser aplicado con eficacia.
- **Capacitación:** de los distintos niveles de recursos humanos de la organización, difundiendo la información necesaria y entrenando en forma práctica, con simulacros frecuentes.
- **Evaluación del funcionamiento del plan de crisis:** En función de las simulaciones que se lleven a cabo evaluar su funcionamiento y aplicar los ajustes que sean necesarios.

Un procedimiento de anticipación y de prevención de riesgos en tiempos de paz evita que se produzca un daño mucho mayor en tiempos de crisis. 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 fueron previstos con antelación, una falta de control sobre el discurso de la empresa y, por consiguiente, la imagen mostrada queda enormemente dañada. Lo que la empresa intenta decir adquiere mucha más importancia que lo que intenta hacer, y por supuesto, lo que se dice de manera poco controlada genera desconfianza.

Sólo una preparación preventiva que asuma las responsabilidades permite corregir el daño que produce una crisis.

5.2 Plan de Comunicación de Crisis

Dentro de este Sistema Preventivo se deberán plantear los requisitos que en materia de comunicación habrá que atender para que la gestión de administración de la crisis sea satisfactoria.

Diseñar un plan preventivo de comunicación no es tarea fácil, dado los numerosos factores que hay que considerar. Lleva tiempo y esfuerzo e implica una gestión en sí misma que, citando a **Adolfo González Herrero**, (1998: 39) puede definirse como: ***"La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite 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"***

Si la organización ya cuenta con un plan de comunicación general que aplica con éxito en situaciones normales, está en mejores condiciones para elaborar un plan para situaciones de crisis. Siguiendo su estructura, con algunas consideraciones y características propias de este tipo de eventos lo puede adecuar a los mismos.

Tener identificada su realidad organizacional, realizar comunicaciones de carácter interno, activar políticas de comunicación externa, tratar sanamente con los medios de comunicación y conseguir una opinión pública favorable y de confianza hacia su imagen son los presupuestos básicos que han de tenerse en cuenta.

Un plan de comunicación para situaciones de crisis suministra a la organización mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de que se alcance una situación que amenace sus objetivos y/o ponga en peligro su relación con los grupos de interés que puedan verse afectados.

5.2.1 Etapas en la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis

Partiendo de que cualquier comunicación de crisis debe basarse en los principios de anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad – **Justo Villafañe** – (1998) las etapas principales para establecer un plan de comunicación relacionado con situaciones de crisis, no pueden dejar de considerar, siguiendo el Sistema Preventivo de Crisis en el que se inserta, los siguientes aspectos:

- 1. Investigación.**
- 2. Estudio de la organización desde su estructura comunicacional**
- 3. Análisis de la identidad de la organización.**
- 4. Definición y estudio de sus públicos, internos y externos.**
- 5. Auditoría de la comunicación interna, externa y de imagen.**
- 6. Análisis de escenarios de riesgos que pueden afectar la comunicación.**
- 7. Estrategias de comunicación.**
- 8. Capacitación.**
- 9. Evaluación.**

Los contenidos de cada etapa se señalan a continuación. Al respecto cabe aclarar que no todos los contenidos de las etapas del Plan de Comunicación serán desarrollados con la misma profundidad, ya que algunos de ellos han

sido considerados en los puntos anteriores al hacer referencia a la comunicación interna y externa de la organización y su vinculación mutua (puntos 3.2 y 3.3). A efectos de no ser reiterativo, se pondrá especial énfasis en aquellos que constituyen el núcleo del Plan.

1. **Investigación:** mediante la evaluación crítica de crisis anteriores, señales de alerta por problemas de tipo comunicacional, análisis de las respuestas de organizaciones del mismo ramo o actividad y estudio de la bibliografía sobre el tema.
2. **Estudio de la organización desde su estructura comunicacional:** respecto a la necesidad de contar con una Unidad de Orgánica que centralice la comunicación de la organización (ref. punto 3.3.3)
3. **Análisis de la identidad de la organización:** tanto en lo que se refiere a su identidad visual o física que representa su traducción simbólica, es decir lo que trasciende físicamente: eslogan, logotipo, marca, etc; y la identidad cultural, es decir su personalidad, su filosofía, su comportamiento. (ref. punto 3.3.1)
4. **Definición y estudio de sus públicos, internos y externos:** miembros de la organización y grupos de interés (ref. puntos 3.2, 3.3)
5. **Auditoría de la comunicación: interna, externa y de imagen:** significa determinar la situación en que la organización se encuentra respecto de sus empleados, de los grupos de interés de su entorno y de la imagen que transmite. Para ello es necesario analizar en detalle la comunicación interna, externa, y la opinión que el público externo tiene respecto de la imagen de la organización. Se atenderá a los niveles de comunicación, la retroalimentación, la relación con los medios, las dimensiones de su imagen y demás consideraciones respecto al tema tratados anteriormente (ref. 3.2, 3.3, 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.3)
6. **Análisis de escenarios de riesgos que puedan afectar la comunicación:** tiene que ver con detectar aquellos tipos de crisis que pueda llegar a sufrir y que desde el punto de vista de su

continuidad pueden resultar peligrosas, principalmente todas aquellas que comprometan su reputación: retirada de productos, accidentes ecológicos, sabotajes, accidentes por fallas de logística o mantenimiento y en general todo aquel riesgo que pueda afectar su credibilidad.

7. **Estrategias de comunicación:** constituye el núcleo del Plan de Comunicación. Existe una manera sencilla de diseñar una estrategia comunicacional, según **Joan Costa** (2001), y es seguir los pasos del proceso de comunicación: **quien, dice qué, a quien, cómo, para qué, y con qué resultado.**

- **Quién:** determinar quien será el vocero. Es conveniente que sea una persona cercana a la autoridad, como puede serlo el Gerente o Jefe del Departamento de Comunicación, si la empresa cuenta con uno, o la autoridad misma, según el caso. Esto a los efectos de no tener que depender continuamente de las directivas del Comité de Crisis que se haya creado a efectos de administrar la crisis.
- **Dice Qué:** se refiere a la elaboración del discurso que es la declaración formal de la empresa, adoptando una posición clara ante la situación, donde se explican sus implicancias y sus responsabilidades y en el que se debe asumir un papel de culpable/inocente sin ambigüedades, para luego aprovechar la credibilidad que supone la asunción de dicho rol. Debe expresar también la solidaridad de la organización con los perjudicados dejando asentado las acciones que se llevarán a cabo a ese respecto.

Es ilustrativo del tema recordar las cuatro pretensiones de validez establecidas por **Habermas** – citado por **Leonardo Schvarstein** – “**Diseño de Organizaciones**

– **Tensiones y Paradojas**”, (1998: 330):

- **Verdad:** de los contenidos. Se trata que los destinatarios compartan el significado de lo que se expresa.
 - **Rectitud:** necesaria para establecer relaciones interpersonales legítimas.
 - **Confianza recíproca:** relacionada con la sinceridad de las expresiones.
 - **Inteligibilidad:** para la comprensión de los enunciados. Es decir expresar un mismo lenguaje y abstenerse del uso de ***jergas***, fundadas en cuestiones técnicas o de poder.
- **A quién:** es la difusión del discurso hacia el destinatario. Tiene una doble dirección:
 - a) **hacia el interior:** la información interna es un factor clave ante una posible situación de crisis ya que los empleados, además de contribuir con su trabajo cotidiano a resolver la crisis, deben ejercer un rol de comunicación positivo hacia la propia crisis. Deben estar informados regular y permanentemente. De lo que se trata es que todos conozcan quién tiene que hacer qué. Es de vital importancia atender la prioridad de que los empleados deben estar enterados de los acontecimientos desde la primera hora, para evitar la corrida de rumores, que agregarían un inconveniente más a la situación.
 - b) **hacia el exterior:** deberá armarse una estrategia de comunicación externa atendiendo a que se deberá facilitar y no hostilizar la tarea de los medios de información, manteniéndolos informados acerca de los acontecimientos y actuando en forma sincera.

Es necesario tener presente que la veracidad y la honestidad son los términos clave si se quiere controlar la situación y obtener una cobertura favorable, o al menos, objetiva y equilibrada.

No debe perderse de vista que el objetivo prioritario ha de ser que la organización sea el centro principal y de mayor credibilidad de información de manera que pueda llevar la iniciativa, evitar toda reacción ante las maniobras de los medios y minimizar los rumores.

El discurso y su lenguaje debe estar orientado a mantener una conducta proactiva. A este respecto es conveniente señalar ciertos aspectos que la organización debiera tomar en cuenta:

- Se debe informar a los medios sea cual fuere la información disponible.
- Las malas noticias deben darse cuanto antes y en forma completa.
- Tener presente que si no se habla, algún otro lo hará.
- La urgencia no significa improvisación.
- Coordinar las declaraciones con las acciones.
- El interés de los medios en el tema es legítimo. Simplemente llevan a cabo su trabajo.

Deben evitarse estrategias de comunicación erróneas tales como las de: silencio, negación, y la de la transferencia de culpa, pues brindan una imagen de falta de responsabilidad.

Finalmente, se requiere un monitoreo constante sobre las acciones relativas a la información, tanto interna como externa, analizando la retroalimentación de las mismas de manera de corregir cualquier inconveniente de forma rápida.

- **Cómo:** se refiere al medio o canal a través del cual se comunica la situación. A este respecto es necesario tener presente que del medio que se elija depende fundamentalmente la respuesta del público receptor.

Tanto hacia adentro – público interno – como hacia fuera – público externo, el medio más efectivo es el que otorga mayor riqueza a la comunicación, es decir el cara a cara.

Utilizar este medio **hacia el interior** de la organización implicará realizar reuniones informando de la situación, qué es lo que se está haciendo, e ir avanzando en la información a medida que se tiene mayor conocimiento del hecho. Depende del tamaño de la organización y su diseño, la forma en que se comunicará: global o segmentada.

Estos medios de comunicación pueden complementarse con otros menos ricos como la intranet de la empresa o bien el correo electrónico, pero sin perder de vista que la comunicación oral tiene la ventaja de la retroalimentación instantánea que permite adaptar la forma del discurso a la reacción de la audiencia.

La riqueza de este medio de comunicación oral **hacia afuera** de la organización obtiene su mejor expresión en la **Conferencia de Prensa**, que debe ser hábilmente preparada sin dejar nada librado a la improvisación.

Ello implica preparar un discurso, decidir si será el vocero el que comunicará o si la magnitud de la crisis hace conveniente que sea la máxima autoridad de la empresa quien de la cara. Es necesario evaluar muy bien esto para no exponerlo de manera perjudicial. De todas formas debe estar presente porque esta presencia demuestra una actitud responsable por parte de la organización.

Además debe elaborarse un programa, si es posible una carpeta para entregar a los periodistas, armar una estrategia de preguntas y respuestas posible y trabajar sobre ellas, determinar los medios de comunicación que asistirán, y si es conveniente invitar a otros públicos.

A este respecto resulta conveniente armar una Conferencia para cada grupo de interés. Si el tiempo da también ayuda el hacer un ensayo general del acto. Enviar las invitaciones y demás elementos a tener en cuenta: lugar, horario, contratación de personal para orientar, fotógrafos etc.

Este canal es el más efectivo para medir la reacción de la audiencia y obrar en consecuencia tratando de mantener siempre una actitud positiva, proactiva y calma ante las posibles agresiones que podrían producirse.

Como complemento, pueden utilizarse otros canales, como podrían ser: el **comunicado de prensa**, que debiera ser conciso, anunciando lo más importante al principio.

Otro canal de comunicación suelen ser las **solicitadas**, que **Borrini** (1997) sugiere convertir en **advertorial**, (contracción de los términos advertising y editorial), que se diferencia de la solicitada en su forma, ya que utiliza los recursos y técnicas publicitarias para lograr un mayor

impacto y asegurar una mayor efectividad en la transmisión del mensaje.

Jaume Fita – Comunicación en Programas de Crisis – (2000:167)) sintetiza el uso adecuado de los canales recomendando seguir un esquema básico de estructura de comunicación fundado en lo que habitualmente los periodistas quieren saber y que consiste en responder el siguiente cuestionario:

- ✓ ¿Qué ha pasado?: Explicar la situación con el mayor nivel de detalle posible dado el conocimiento de los hechos hasta ese momento, ajustándose a los mismos y sin utilizar tecnicismos.
- ✓ ¿Dónde?: Especificar la ubicación del hecho.
- ✓ ¿Cuándo?: Ser lo más exacto posible en cuanto al momento del incidente o el tiempo de secuencia si se trata de varios acontecimientos concatenados.
- ✓ ¿Quién estuvo implicado?: Se refiere a aquellos a los que alcanzó. Por ejemplo si existen muertos o heridos deberán seguirse ciertas pautas como comunicar primero a los familiares de las víctimas o heridos. Con posterioridad se podrá suministrar a los medios una lista con los nombres, ocupación, edad, tiempo de servicio, y otras estadísticas que se consideren de interés.
- ✓ ¿Cómo pasó?: No debe especularse con este tema. La mejor respuesta es que se está investigando la causa del incidente y comunicar que la información adicional se encontrará disponible a medida que se avance en la investigación.
- ✓ ¿Cuál fue el daño?: Es necesario evitar dar cualquier información sobre el daño sufrido, porque si esta es imprecisa o impropia podría tener serias implicaciones legales, afectando también el tema del seguro. Una vez investigado

se comunicará una estimación de los daños sobre bases más ciertas.

- ✓ ¿Para qué?: Se relaciona no solamente con el objetivo de la comunicación, que es la necesidad e importancia de dar a conocer el acontecimiento en sí, sino también con el estado de situación de la crisis, es decir todo aquello que se está haciendo para administrarla y disminuir sus efectos perjudiciales.
- ✓ ¿Con qué resultado?: Los resultados de cada acción comunicativa deben ser siempre conocidos y cuantificados en función de los objetivos que habían sido previstos, así como los costos de la acción.

7. **Capacitación.** Ésta debe incluir a todos los niveles de la organización, segmentados por jerarquía, a fines de lograr un efecto dominó hacia la base. La información sobre la estrategia adoptada por la empresa para situaciones de crisis debe llegar a todos en forma uniforme, y coherente, a efectos de no desvirtuar el discurso oficial.

La forma más conveniente es a través de reuniones a cargo de cada responsable de área, convenientemente informado y entrenado, ya que es el que habitualmente está en contacto directo con sus subordinados y por lo tanto comparten un mismo lenguaje.

Como complemento, es necesario realizar acciones de entrenamiento acerca de la aplicación de la estrategia. Esto se obtiene a través de simulacros frecuentes que permitan evaluar la forma en que se está operando y ajustar el plan en función de los nuevos elementos que vayan surgiendo del aprendizaje y la práctica.

8. **Evaluación:** El propósito de este análisis no es únicamente económico, sino que permite evaluar los beneficios sociales de la acción emprendida, así como sus efectos en la opinión pública. Es decir, que incluye el control del Plan de Comunicación punto por punto, con el fin de obtener un conocimiento crítico y una experiencia aplicable a casos futuros.

Con este criterio se puede pasar revista a cada uno de las etapas del Plan para determinar si lo que se comunicó, por quién se hizo, a quienes y cómo, consiguió lo esperado o si por el contrario se produjeron errores que deben ser superados en una situación futura similar.

Esto constituye lo que algunos autores, como **Jaume Fita** (2000) y **Adolfo González Herrero** (1998), llaman la fase de post-crisis, donde a través del análisis de los procedimientos aplicados se capitaliza el aprendizaje para revisar y mejorar el Plan de Comunicación de la organización.

Por supuesto que la implementación de este Plan de Comunicación debe apoyarse en una asignación de recursos adecuada, recursos físicos, financieros y tecnológicos que deberán ser desagregados del contemplado en el diseño del Sistema Preventivo de Crisis para afectarlos a este plan específico.

6. ANÁLISIS DE CASOS

Los casos que se analizan a continuación tienen relación con un tipo de crisis determinado, muy relacionada con el manejo de la comunicación: la crisis de reputación.

Si bien este tipo de crisis está íntimamente ligada al tratamiento que de la comunicación externa haga la organización, con las implicancias correspondientes respecto a los medios, su imagen, su identidad, los grupos

de interés afectados y la opinión pública, bien sabido es que este tipo de comunicación no puede separarse de la comunicación interna, toda vez, que como se señalara oportunamente al citar el tema, se influyen mutuamente.

Es oportuno aclarar que no obstante que en los casos que se describen se hace hincapié sobre los efectos de una política de comunicación externa ineficaz, ésta es a su vez origen y consecuencia de una comunicación interna inadecuada, no preparada de forma efectiva para afrontar situaciones de este tipo.

6.1 Casos

CASO IBM – BANCO NACIÓN

- **Los Hechos**

Una de las peores crisis públicas fue la que tuvo que enfrentar IBM, en 1995, por el proyecto de actualización informática del Banco de la Nación, proyecto que se llamó Centenario. Comenzó en los medios en Julio y alcanzó su punto culminante durante los meses de Agosto, Setiembre y Octubre, y aún seguía su exposición mediática en Diciembre.

El desencadenante de la crisis fue el descubrimiento de un pago a un subcontratista, CCR. S.A, por un servicio no contemplado en la licitación; el monto que trascendió, 37 millones, equivalía al 15% de la operación total de 250 millones, un porcentaje a su vez considerado *standard* en el cálculo de sobornos a funcionarios.

La sospecha inicial, inserta en un clima político de denuncias que la favorecía, prosperó al calor de noticias y rumores que, como siempre ocurre, llenaron con rapidez los vacíos que dejaba la información oficial de la empresa.

Algunas semanas después de que el hecho se hiciera público, IBM Argentina, publicó una solicitada mediante la cual hacía saber a la opinión pública que se había presentado espontáneamente en la causa judicial en la

que se investigaba el plan de informatización del Banco de la Nación, poniendo a disposición del Tribunal toda la documentación pertinente, en respaldo del inobjetable desarrollo de esa contratación.

Añadía que el contrato de IBM Argentina S.A con CCR. S.A subcontratista en el mencionado proyecto, cubría la provisión de servicios de programación y consultoría informáticas, que incluían la licencia y adaptación de la aplicación SBL, obra de software seleccionada por IBM como sistema alternativo de seguridad para la operación del sistema de computación centralizado del Banco de la Nación.

Decía, además, que la investigación de presuntos ilícitos tributarios de la firma CCR. S.A, estaba relacionada con la facturación de terceros a CCR. S.A, transacciones que eran totalmente ajenas a IBM. Concluía la solicitada con la confianza que tenía la empresa en la Justicia argentina, como ámbito natural de la resolución de cuestiones de ese tipo.

En agosto, IBM Argentina S.A, ensayó un descargo en un informe de catorce carillas que envió a varios cientos de líderes de opinión, y a autoridades nacionales. Estaba acompañada de una carta, firmada por el entonces presidente de la compañía, que hacía alusión a una campaña orquestada en su contra.

Solo a principios de octubre, el nuevo presidente de IBM Argentina S.A llegado del exterior, reconoció oficialmente en diálogo con la prensa, que los controles internos habían fallado y que por eso la compañía "tuvo una parte de culpa en las presuntas irregularidades" que se estaban investigando.

Se habían detectado clarísimas fallas en el cumplimiento de procedimientos internos. El pago a CCR, origen del escándalo, por 21 millones en vez de 37 millones, era impropio porque el trabajo contratado aún no se había realizado. Un mal negocio en suma, pero de ninguna manera un cohecho. Añadió que, en consecuencia, se había suspendido la operación que la vinculaba con la contratista.

En diciembre, a casi seis meses de iniciado el episodio y cuando la justicia aún no se había expedido, fue abierta otra sospecha: dos ingenieros de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Buenos Aires entregaron un informe al juez que entendía en la causa, del que surgía que los trabajos encomendados en el contrato original, no valdrían más de 130 millones, es decir casi la mitad de lo convenido.

El periodismo especializado en general fue poco piadoso con el trámite seguido por la empresa para superar la crisis.

Sin embargo, la decisión tomada por la empresa en el sentido de no interrumpir su campaña publicitaria durante las peores semanas de la crisis, ayudó en cierta medida a preservar su imagen. En el haber habría que colocar su trayectoria empresarial, como también la impresionante imager construida por IBM hasta que se desató la crisis.

Realmente fue un claro caso de corrupción que no comprometió mayormente su producto que es muy bueno ni su servicio que también lo es. Se cayeron algunos contratos celebrados con entidades gubernamentales provinciales, pero pudo recuperarse económicamente con importantes contratos privados.

Actualmente, tanto algunos directivos del Banco Nación como los directivos que fueron separados de sus cargos en IBM están procesados y la justicia todavía no se ha expedido al respecto.

El caso quedó circunscripto a la justicia argentina ya que los exhortos que el Juez argentino a cargo de la causa ha librado a los Estados Unidos no han sido contestados. Incluso los viajes realizados a ese país por este funcionario para obtener declaración de ejecutivos de la Casa Matriz relacionados con el caso, no ha tenido resultado positivo, toda vez que éstos se negaron a declarar.

Recientemente, la Corte Suprema de Justicia homologó un acuerdo celebrado entre la empresa IBM y el Banco Nación, por el cual la compañía multinacional deberá entregar bienes y servicios al organismo por 34 millones de dólares - hardware y software - mientras que la entidad bancaria deberá pagarle 7 millones en efectivo. Así, el alto tribunal dio por finalizado todos los reclamos económicos que se habían iniciado recíprocamente; ambas organizaciones habían firmado un acuerdo transaccional el 27 de octubre de 1997.

Es de hacer notar que aproximadamente por la misma época IBM realizó algunos contratos con la DGI, con el mismo modus operandi del caso que se plantea. Fueron procesados por el tema, 14 funcionarios de ambas partes que sufrieron embargo de sus bienes hasta un valor de 2 millones y medio de pesos. En Noviembre de 2002 la Cámara Federal dejó firme los procesamientos y los embargos respectivos.

- **Errores Cometidos**

Independientemente de la cuestión de corrupción que evidencian los casos en los que IBM fue parte, los errores relacionados con la comunicación fueron:

- Guardar silencio y limitarse tan solo a defenderse ante las demandas de los periódicos hasta que el clima se volvió intolerable.
- Haber reaccionado tardíamente y de una manera reactiva, ya que sale a publicar una solicitada semanas después de estallado el escándalo.
- El texto de la solicitada, delataba estar muy trabajado por los abogados de la empresa pero sin un título con gancho y poco informativo.
- El tamaño del anuncio tampoco respondía a la magnitud del problema, que exigía una página completa. Dejaba la impresión de que si bien IBM no dudaba de que tenía que dar la cara, prefería hacerlo discretamente, a pesar de que, hasta ese momento, la

presentación espontánea ante la justicia era un buena señal para la opinión pública.

- Enviar cartas a clientes y proveedores cuando todo ya había salido de control. La explicación epistolar hablando de campañas erróneas contra, a estas alturas de las circunstancias tenía poca credibilidad, y no consiguió evitar una serie de renunciaciones encubiertas en cadena que elevaron la temperatura del conflicto y renovaron las sospechas. En solo dos o tres días renunciaron: el presidente del Banco de la Nación, tres miembros del directorio de la institución bancaria, el presidente de IBM Argentina S.A, el vicepresidente de Finanzas y el vicepresidente de Operaciones.
- No explicar de manera convincente los motivos de estas drásticas medidas.
- **"Callar es otorgar"**, acertó a reconocer, tardíamente, IBM a través de su nuevo titular. **"Por esa razón, aunque la investigación sigue abierta, queremos transmitir lo que hasta ahora sabemos"** Pero la historia ya llevaba dos meses en los titulares de los periódicos. Y no solamente en los locales. Medios como el Financial Times, el Wall Street Journal y la revista Times, entre otros, se hicieron eco del affaire y sembraron serias dudas acerca de la conducta de IBM en los mayores círculos financieros mundiales.
- Violación flagrante del Código de Ética riguroso que tiene la transnacional y es aplicable a la filial argentina. En efecto, IBM tiene no uno sino varios códigos de ética: Una "Guía de conducta comercial para empresas relacionadas" está destinada a los proveedores y, entre otras cosas, se ocupa precisamente de los "sobornos, obsequios y agasajos". Otro código está destinado al personal. En realidad la compañía nunca se distinguió, a pesar de lo reglamentado en sus códigos de ética, por esmerarse en la transparencia y en una comunicación proactiva.
- A pesar de tener diseñado un plan de emergencia para aplicar en momentos de crisis, que incluye procedimientos, e funcionamiento permanente de un comité de crisis, voceros

autorizados para hablar en nombre de la empresa, etc. nada de esto se percibió o pareció aplicarse al caso.

- La estructura de comunicación no tuvo un desempeño afortunado durante la crisis, a pesar de contar con un vocero natural que es el presidente de la compañía. ¿Porqué? Una interpretación fue que la empresa se encerró en sí misma y, después de publicada la solicitada, nadie quiso o supo asumir la responsabilidad de la comunicación. Durante algunas semanas, IBM no solo no atendió a la prensa, sino tampoco a algunas de sus relaciones regulares, como los proveedores. Había quedado literalmente paralizada, impotente, sin saber bien qué hacer y sobre todo, qué decir.
- No reconocer los errores cometidos. Esta decisión que podría haber ayudado a descomprimir la situación en el momento oportuno, tuvo que esperar la asunción del nuevo presidente, quien anunció más tarde que se estaba viendo con el Banco Nación la posibilidad de renegociar el contrato pero también dijo que podía probar fehacientemente que no hubo sobreprecio y que el precio del contrato era justo. Es decir, otra estrategia no conveniente: la de la negación.

- **Qué se debería haber hecho**

- Aplicar una estrategia distinta de la del silencio. Cuando se llega a una situación en que la polémica ya está instalada en la opinión pública, lo que se recomienda es analizar si el silencio, en vez de desalentarla, como se pretende, no ayuda a avivarla. Igual consideración cabe para la estrategia de la negación aplicada más adelante, como medio para tapar el escándalo de la corrupción.
- Concentrarse en el salvataje y reputación de la empresa. Y esto debe hacerse enérgicamente, sin vacilaciones. No debe tratarse de tapar el error ni intentar demorar su admisión: por el contrario, lo ideal es informar "todo y pronto".
- Prever la trayectoria precisa de la crisis en base a los hechos que realmente conoce la empresa y enfrentar sin rodeos la situación.
- Apostar más fuerte y convocar a una conferencia de prensa, una

manera más transparente de informar porque permite a los receptores entablar un diálogo y despejar sus dudas. O al menos complementar la solicitada con mayor información.

CASO EDESUR

- **Los Hechos**

El 15 de febrero de 1999 se incendió una subestación de la empresa - Azopardo 2 - en San Telmo, y comenzó un apagón que duró 11 días convirtiéndose en un calvario para 156.000 clientes (que estadísticamente representan aproximadamente 600.000 personas afectadas).

El problema fue de índole técnico. La falla se produce en una instalación nueva que forma parte de una inversión de 45 millones de pesos. La empresa tuvo que hacer frente al pago de una multa de 75 millones de pesos que le aplicó el Ente Regulador (ENRE), que en un principio se negó a pagar, y a un aluvión de juicios por parte de los damnificados.

En su momento, Edesur se convirtió el ejemplo clásico de lo que no debe hacerse en materia de comunicación en una situación de crisis.

Para comprender, no justificar, su accionar es conveniente destacar algunas de las características de la empresa como tal. En ese entonces, Edesur era una empresa de capitales chilenos y de ese origen también eran sus directivos, con un mercado netamente cautivo, muy agresiva en sus relaciones, con todos sus públicos, muy litigiosa.

Tenía una visión muy cerrada de la administración de empresa, con esquemas de autoridad muy establecidos y rígidos, donde las funciones están muy tabicadas. Por esta razón, en la crisis, el área de relaciones institucionales quedó algo aislada del resto de la empresa y no pudo juntar los elementos necesarios para comunicar un plan de emergencia.

Invertir en seguridad, en redes alternativas, en planes anticrisis, en control de obras subcontratadas, no era necesariamente eficiente desde el punto de vista financiero, para la empresa. Realmente no estaba preparada para afrontar una situación de este tipo y su actitud hacia el público damnificado y hacia la opinión pública en general fue muy desinteresada y arrogante.

La situación cambió, suavizándose, cuando hubo, al poco tiempo, un cambio en la conducción ya que el control pasó a manos españolas. Este tema estaba siendo tratado cuando se originó la crisis y es muy probable que la actuación de la empresa haya acelerado su conclusión.

Desde el punto de vista de su reputación si bien esta quedó bastante disminuida no sufrieron pérdidas estrepitosas porque el mercado es cautivo. Las que tuvieron por pago de indemnizaciones, multas y costos de juicios las recuperaron rápidamente.

En junio de este año la justicia declaró culpables a tres ingenieros por el delito de "estrageo culposo", con penas que van de un mes a un año de prisión. Los ingenieros cumplían funciones en Edesur, en Alstom (contratista) y en Pirelli (subcontratista de la anterior). La medida se apeló ante la Cámara. Ningún otro integrante de la firma se vio comprometido, tampoco el presidente del Directorio del ENRE ni el Secretario de Energía en el momento en que ocurrió el hecho.

- **Errores cometidos**

- No contar con una estrategia de crisis para afrontar una emergencia. No contaban con manual, ni vocero, ni Comité de Crisis, que recién se formó días después de producido el hecho considerando la magnitud de este.
- Cuando estalló el incendio, la empresa confió en sus propios técnicos, quienes insistieron repetidamente en las mismas soluciones, demorando la puesta en marcha de un plan alternativo.
- No comunicó a los bomberos que el incendio era de aceite ya que estos no se apagan con agua.

- Para paliar la crisis tardaron seis días cruciales en contratar asesoramiento externo en comunicación y nueve en salir a buscar un estudio especializado en derecho administrativo.
- No salió a explicar enseguida cuáles eran las causas del accidente, y el alcance real de la emergencia, con la energía y claridad que exigían las circunstancias. Cuando lo hizo, tarde, una semana después del hecho, publicó una solicitada donde explicaba con tecnicismos qué es lo que se creía que había pasado y ponía demasiado énfasis en el carácter contractual con Alstom y con Pirelli, ejerciendo una especie de transferencia de culpa ante los hechos ocurridos.
- La primera reacción de la empresa ante el incendio de la subestación fue encargar a sus funcionarios de seguridad patrimonial, acompañados por un escribano de la empresa, ir al lugar del siniestro a secuestrar evidencias y guardarlas en cajas con sello lacrado. Esta maniobra no dejó dudas acerca de cual era la estrategia de Edesur: preparar una ofensiva judicial en contra de Alstom y Pirelli.
- La plana mayor no se expuso en ningún momento. El gerente general ni siquiera dio la cara en las conferencias de prensa posteriores, donde ejecutivos intermedios prometieron lo que la empresa no pudo cumplir.
- Persistir en promesas que no se cumplieron y terminaron por minar muy seriamente la confianza de los usuarios en su capacidad técnica.
- Conducta netamente reactiva y sin idoneidad. Se limitó a emitir comunicados, aplicables a situaciones menos comprometidas.
- Autocreencia de la empresa en el sentido que nunca dejó de comunicar. Realmente si lo hizo lo fue de manera desastrosa insistiendo en jerga técnica que al usuario no le interesaba en absoluto ya que su prioridad era saber cuando volvería a tener luz.
- Aplicar estrategias equivocadas como la del silencio, en un principio, y luego de transferencia de responsabilidad, amparándose en una relación contractual con subcontratistas.

- **Qué se debería haber hecho**

- Contar al menos con una estrategia de mínima en cuanto a manejo de crisis, no dejando el tema librado a la improvisación. Tener un manual y convocar a un comité de crisis rápidamente.
- Controlar su sistema de seguridad: no había matafuegos ni técnicos en la subestación en el momento de producirse el hecho.
- Evaluar adecuadamente el riesgo de llevar a cabo una conexión de altísimo voltaje en uno de los días más calurosos del año con el agravante de insistir en la misma y con los mismos elementos durante tres días hasta convencerse de que un by – pass era más conveniente.
- Mantener una política de información continua con el Ente Regulador.
- Convocar inmediatamente a una reunión de prensa con la presencia de un vocero y/o su plana mayor.
- Complementar la conferencia de prensa con una solicitada clara donde se expusieran los hechos y las medidas que se estaban tomando para solucionar el problema en lugar de hacer gala de términos técnicos y culpas contractuales que causaron malestar en la gente.
- Demostrar una actitud responsable no generando falsas expectativas en sus públicos.
- Demostrar una actitud más flexible en el tratamiento de los reclamos y demandas efectuadas por los usuarios.

CASO LAPA

- **Los Hechos**

El accidente, que costó la vida a 67 personas, ocurrió a las 20.55hs. del 31 de agosto de 1999, cuando el avión – un Boeing 737 - del vuelo 3142 intentó despegar rumbo a Córdoba, sin realizar la lista completa de chequeos obligatorios. En este caso no fueron activados los *flaps* (aleros indispensables para el despegue), a pesar que en la cabina de la aeronave sonaron alarmas que anunciaban que algo pasaba. Descontrolada, la nave con 5 tripulantes y 95 pasajeros, se despistó, cruzó la avenida Costanera,

arrastró vehículos y se incrustó contra el talud de arena de una cancha de golf donde se incendió.

Al poco tiempo del accidente, la Fuerza Aérea emitió un informe donde señalaba que el accidente se debió a un error humano del comandante de la aeronave, quien por otra parte, según constaba en su foja de servicio tenía muy bajas calificaciones técnicas y diversas sanciones de tipo disciplinario; además había sido reprobado dos veces en pruebas claves relacionadas con su desempeño como comandante de vuelo.

Se procesó al presidente de la compañía, a varios gerentes, a los responsables del Comando de Regiones Aéreas e incluso a instructores de vuelo. Se les imputó el delito de "estrageo culposo" y se trabó embargo a sus bienes por 48 millones de pesos, para asegurar el eventual pago de indemnizaciones a familiares de las víctimas y a los sobrevivientes, muchos de los cuáles no se han repuesto de las consecuencias del accidente y han quedado con secuelas irreversibles.

Existe otra demanda interpuesta por los familiares de las víctimas del accidente, (fatales y sobrevivientes), unas 20 familias cordobesas, que patrocina una firma de Chicago. La demanda es contra Boeing, fabricante de la aeronave, United Airlines, entrenadora de los tripulantes y otras empresas vinculadas, por considerarlas corresponsables de la tragedia.

Al mes de abril del año 2001 el 87% de los heridos y los familiares de las víctimas habían acordado el pago de indemnizaciones, que a esa fecha sumaban 18 millones de pesos. Según la gravedad del daño, cada uno cobró entre 150 mil y 1 millón de pesos, que pagó la compañía HSBC - La Buenos Aires Seguros - reasegurada en el Lloyds de Londres. Esas cifras superan ampliamente los 70 mil dólares que establece la ley internacional a la que adhirió Argentina, para el caso de accidentes aéreos.

A julio de 2002, la Sala II de la Cámara Federal porteña, confirmó los procesamientos del Presidente, del Director General, y Gerente de

Operaciones de LAPA y del Jefe de Línea del Boeing 737 siniestrado. La Cámara revocó los procesamientos de imputados de la Fuerza Aérea Argentina, y de organismos que dependen de ella, de la Gerente de Recursos Humanos y de los instructores de vuelo. El fallo no se apelará.

LAPA tuvo serios problemas financieros a raíz del accidente. En mayo de 2001 se presenta a concurso preventivo de acreedores. Es comprada por Eduardo Eurnekian en julio del mismo año y cambia su nombre por ARG, lo que le cuesta una interposición de demanda por parte de Aerolíneas Argentinas que usa ese logotipo en sus etiquetas desde hace 50 años. Se resuelve con un nuevo cambio de nombre: AIRG.

Como consecuencia del mercado recesivo que afecta la aeronavegación comercial, la compañía ha sido nuevamente vendida a Aeroandina, un Consorcio de capitales nacionales y bolivianos, y vuelve a volar con su antiguo nombre: LAPA.

- **Errores cometidos**

- El error más importante fue el no haberse comunicado con los familiares de las víctimas que esperaban en los aeropuertos de Buenos Aires y Córdoba. Muchos se enteraron del accidente por los medios. Tampoco fueron contenidos con posterioridad. En su descargo la empresa dijo que la Justicia, al clausurar las oficinas de Aeroparque impidió el acceso a las listas. Sin embargo, la Gobernación de Córdoba dio a conocer la nómina de pasajeros, para lo cual necesariamente tuvieron que tener acceso a la documentación de LAPA.
- No suministrar información relativa al destino de los heridos.
- Posteriormente, nadie se comunicó tampoco con los sobrevivientes que quedaron varados en Buenos Aires. A las dos semanas de ocurrido recibieron una nota de la empresa donde ofrecían dinero a cuenta de gastos. Pero ningún ejecutivo de la Compañía se contactó personalmente.

- Si bien en un primer momento se informó, por parte del Presidente de la compañía, que no se sabía en realidad qué había pasado y se estaba investigando, no continuó informando al respecto. Incluso el discurso del presidente resultó poco creíble y hasta descolocado e irónico respecto de la situación al hacer referencia, cuando se creyó que la causa había sido falta de mantenimiento, a la escasez de dinero por tener que pagar el impuesto para un incremento docente que se había decretado por esa época; claro caso de transferencia de culpa.
 - No designar ningún vocero que se hiciera cargo de la comunicación, ni armar un equipo dedicado al manejo de la situación.
 - No aplicar ninguna de las disposiciones que al respecto contienen los Manuales que todas las compañías de Aeronavegación tienen para caso de accidentes. Tampoco se tiene noticia de que se hicieran simulacros periódicos.
 - No elaborar ni aplicar ninguna estrategia, salvo negar responsabilidades y buscar causas externas para justificar el hecho ocurrido.
- **Qué se debería haber hecho**
 - Comunicar de forma inmediata a los familiares de las víctimas y de los heridos en el accidente, habilitando un centro de atención en las oficinas principales de la empresa o en otro lugar e informarlo rápidamente. El que el secretario del Juzgado haya clausurado las instalaciones de la empresa en Aeroparque no era excusa para no comunicar.
 - Armar una estrategia de comunicación a través de un equipo de trabajo, con un vocero al frente para atender a los medios, informar los avances de la investigación y otras consultas relacionadas con los públicos alcanzados.
 - Realizar simulacros frecuentes conforme a las recomendaciones del Manual con el que obligatoriamente debía contar. La falta de previsión en estos casos se paga cara.

- El Presidente de la compañía debería haber informado desde el principio los hechos utilizando un discurso coherente y veraz. Si bien informó lo hizo con un discurso totalmente desconectado de la importancia del accidente.
- Llevar a cabo una estrategia de acercamiento y contención más humana. La actitud fue de desapego y frialdad alejada de la compasión que los damnificados esperan en momentos como los pasados. La empresa alegó que se pagaron indemnizaciones superiores a las fijadas por el Código de Navegación – en realidad a través de la aseguradora -, pero ello no obvia el hecho de desatender la situación desde el punto de vista humano.

POLO PETROQUÍMICO de BAHÍA BLANCA

CASO I – SOLVAY INDUPA

- **Los hechos**

En Ingeniero White, a 10 kilómetros de Bahía Blanca, el domingo 20 de agosto del año 2000, salió de una de las tres plantas de Solvay Indupa – la de sodacloro - una nube amarilla que cubrió totalmente el cielo sin nubes.

Los varios actores intervinientes no se ponen de acuerdo respecto de la hora en que sucedió el hecho. La empresa dice que a las 9.46 de esa mañana de domingo. La Municipalidad alega haber recibido un llamado a las 9. Un vecino filmó el fenómeno a las 9,23 y Defensa Civil dice que la comunicación oficial la había recibido a las 9.55 y que 10 minutos antes se había enterado por un vecino.

El viento llevó la nube hacia el mar. De lo contrario el resultado hubiera sido mucho más grave.

El 23 de agosto, la Secretaría bonaerense de Política Ambiental, a pedido del Intendente, cerró las tres plantas de la empresa, con la disconformidad expresa de ésta. Días más tarde se reabrieron las dos que no tenían relación con el fenómeno.

El 24 de agosto un grupo de vecinos autoconvocados cortaron la ruta hacia el polo petroquímico e instalaron carpas. El día 27 despejaron la ruta pero seguían en las inmediaciones de la fábrica de sodacloro.

La primera comunicación de la empresa fue un comunicado de prensa sobre lo que ocurría, una hora y media después de que apareciera la nube.

Días más tarde, el 25 de agosto, la empresa publicó una solicitada en los diarios Nueva Provincia y La Nación, que tranquilizaba a la población y el 31 del mismo mes publica otra dando a conocer que la nube era en realidad de vapor de agua con una mínima parte de cloro.

El problema fue controlado en poco tiempo, pero el hecho repercutió fuertemente entre los vecinos de ese pueblo de 15.000 habitantes, que desde largo tiempo consideran a la empresa instalada como una amenaza.

- **Errores cometidos.**

- Salir tarde a dar explicaciones, alegando que no le habían avisado del problema rápidamente.
- Emitir información solamente por un comunicado de prensa a la hora y media de ocurrido el accidente y recién después de unos días explicar, por medio de solicitadas, qué es lo que había ocurrido.
- Discurso poco feliz del Intendente, en este caso, que al referirse a que la empresa y la comunidad debían convivir armónicamente y si no lo lograban la empresa debía irse provocó mayor énfasis en las acciones de los vecinos contra la empresa.
- No utilizar algún medio de comunicación más dinámico y de mayor riqueza para defenderse.
- Evitar, por la demora en la comunicación de los hechos, que se pusieran en práctica adecuadamente los pasos que estipula el Plan Apell, que es un plan de emergencia para zonas industriales, elaborado por la ONU y coordinado por Defensa Civil de Bahía Blanca. En cada casa de la zona tienen una cartilla del Plan Apell sobre las indicaciones de qué hacer en caso de emergencia: no salir a la calle, y cerrar herméticamente todas las aberturas de la casa. Sin embargo,

la demora en la coordinación y el nerviosismo de los vecinos hizo que no se tuviera muy en cuenta este procedimiento.

- **Qué se debería haber hecho**

- Contar con un sistema de prevención que detecte ese tipo de señales de alarma. Es inexplicable que la empresa no haya observado el escape hasta que fue avisada.
- Dar explicaciones sobre la real gravedad del tema por algún medio más rápido que el utilizado, para tranquilizar a la población y para que Defensa Civil pudiera poner en marcha la aplicación del Plan Apell. Esto hubiera evitado la agresividad de los vecinos ante el desconocimiento de lo que pasó y el cierre de todas sus plantas.
- Reconponer su relación con los habitantes del pueblo de Ingeniero White, anunciando las medidas que se tomarían para evitar accidentes de ese tipo.
- Coordinar, conjuntamente con Defensa Civil, simulacros frecuentes a efectos de entrenar a los vecinos acerca del correcto uso de la cartilla Apell.

POLO PETROQUÍMICO de BAHÍA BLANCA

CASO II - PROFERTIL

- **Los hechos**

Mientras los vecinos autoconvocados por los episodios del caso de Solvay Indupa no habían terminado aún de desarmar sus campamentos, el 28 de agosto los sorprendió un fuerte e irritante olor a amoníaco que salía de la Planta de Urea de Profertil.

Según explicó la empresa, la primera fuga se produjo a las 6 de la mañana y se debió a un venteo propio de las maniobras de puesta en marcha de la empresa. La segunda fue a las 9 y se debió a la fisura en la base de un tanque de recuperación de gases.

La gente entró en pánico porque el amoníaco provocó irritación de las vías respiratorias. Se evacuaron una escuela y un jardín de infantes y más de 80 personas debieron ser asistidas en el hospital por problemas respiratorios, aunque nadie quedó internado. Según Defensa Civil el nivel máximo de amoníaco permitido en el ambiente es de 35 partes por millón y ese día hubo entre 40 y 100 partes por millón.

El día 29 se estableció la suspensión de las clases en las escuelas de Ingeniero White durante una semana. El secretario bonaerense de Política Ambiental fue insultado por los vecinos en medio de un griterío caótico que se vio por Telenoche. El Secretario firmó el petitorio vecinal, que tenía entre sus puntos la exigencia de crear una red de monitoreo y control de todas las industrias del Polo.

A pesar de que el primer venteo se produjo a las 6 de la mañana, la empresa avisó del hecho a la Municipalidad a las 8, por lo tanto, al igual que el caso anterior, Defensa Civil tampoco pudo coordinar debidamente el plan Apell.

La situación fue más dramática porque los vecinos estaban muy sensibilizados con el escape de cloro de días anteriores.

Tanto en uno como en otro caso las relaciones de las empresas con la comunidad quedaron seriamente lesionadas por la falta de responsabilidad que se observó en ambas situaciones.

- **Errores Cometidos**

- Comunicar tarde el origen del escape. Recién se informó a la Municipalidad dos horas después de haberse producido el primer escape, cuando la gente ya había entrado en pánico.
- Convocar a una conferencia de prensa, recién después de producido el segundo escape, explicando al diario local Nueva Provincia, las causas de las emanaciones.

- Como consecuencia, tampoco en este caso pudo aplicarse correctamente el Plan Apell, ya que Defensa Civil se enteró tarde y dado el caos producido y la desesperación de la gente se evacuaron dos escuelas cuando no debían haber salido de ellas hasta tanto no pasaran los efectos de las emanaciones.
- No contar, o al menos esa es la impresión que surge de los hechos, con un plan preventivo que alertara sobre los riesgos de escapes de gases, a pesar de lo peligroso que podían resultar para la comunidad.
- **Qué se debería haber hecho**
 - Comunicar inmediatamente de producido el hecho cuales fueron sus causas y qué medidas se estaban tomando para remediar los daños. De esa manera Defensa Civil podría haber coordinado el Plan Apell debidamente, alertando a los vecinos sobre cuál era el procedimiento a seguir.
 - La utilización de un medio rico de comunicación como es el de conferencia de prensa debió haberse hecho en el momento oportuno. El haberlo hecho recién cuando sucedió el segundo accidente le restó efectividad a la información.
 - Contar con un Plan de Comunicación para casos de emergencia. El no tenerlo evidencia el poco respeto hacia la comunidad y una falla grave de responsabilidad en lo que hace a salubridad ambiental.
 - Coordinar con Defensa Civil la aplicación del Plan Apell, a través de la realización de simulaciones frecuentes.

CASO FORD - FIRESTONE

- **Los Hechos**

En el mes de Julio del año 2000 toma estado público la retirada de 6 millones y medio de neumáticos que Firestone, la subsidiaria estadounidense de Bridgestone, de capitales japoneses, se ve obligada a hacer por fallas en las cubiertas destinadas a las camionetas Explorer que comercializa Ford Motors, y que causaron 89 muertos y 250 heridos en

Estados Unidos y 46 en Venezuela, por el desprendimiento de la banda de rodamiento.

El tema se complica aún más por una denuncia del gobierno de Venezuela ante la negativa del retiro y recambio de cubiertas, por parte de la empresa, en las Explorer comercializadas en ese país.

Los CEOS de ambas compañías se ven muy comprometidos ya que no informaron oportunamente un retiro anterior al Departamento de Transporte. Este retiro ocurrió en agosto de 1999 en países de Medio Oriente. El CEO de Ford se negó, en principio, a ser indagado por la Subcomisión del Congreso encargada de investigar el porqué se había ocultado ese hecho.

La actitud soberbia del CEO de Ford contrasta con la humilde del CEO japonés de Firestone. Sin embargo, ambas compañías mantuvieron una guerra sin cuartel donde Ford acusó a Firestone de fabricar llantas defectuosas y Firestone acusó a Ford de dar una menor presión de aire en las cubiertas para aumentar la estabilidad del vehículo todoterreno. Ford adujo que se dieron las mismas especificaciones técnicas a Firestone y a Goodyear y que las cubiertas de esta última no fueron objeto de quejas. En realidad la verdadera causa del problema no se conoce. Los medios de comunicación han hecho numerosas conjeturas sobre una base cuya certeza se discute.

Firestone fue muy lenta en el recambio de cubiertas en las Explorer de Ford ya que no contaba con suficiente stock para reemplazarlas por lo que Ford optó por recambiarlas con cubiertas de otras marcas (Goodyear – Michelin).

Si bien ambas compañías trataron de dar una imagen de unión ante la situación, ha trascendido que existen roces y tensiones entre ellas echándose mutuamente la culpa de lo ocurrido. Ford aseguró que en adelante dejaría de abastecerse de la marca Firestone y utilizaría otras.

Esta crisis rompe con la relación que venía dándose entre ambas compañías desde 1895, a tal punto que esa relación pasó a ser también familiar dado que muchos de sus descendientes han contraído matrimonio; tal el caso del actual Presidente – William Clay Ford, cuyos padres eran respectivamente nietos de Henry Ford y de Harvey Firestone.

Las acciones de las compañías en la Bolsa cayeron estrepitosamente a raíz de la crisis. Sobre todo Firestone, que cayó más del 50% contra un 20% de las de Ford.

El proceder de los CEOs en el manejo de la crisis les costó su puesto en la compañía. El de la compañía de neumáticos fue reemplazado rápidamente y el de Ford dejó su cargo cuando el presidente, bisnieto de Henry Ford, asumió ambos cargos.

En Argentina, la crisis no tuvo demasiada repercusión. En el país había, por entonces, 4.600 dueños de camionetas Ford Explorer y las filiales de Ford y Firestone en el país trabajaron juntas para tratar de contactar a sus poseedores. Hubo solamente 7 accidentes; uno de ellos fatal pero se comprobó que no había sido provocado por las llantas defectuosas.

Ford publicó una solicitada en los diarios argentinos el 15 de setiembre del 2000 donde daba a conocer los tipos de neumáticos defectuosos y los modelos de Explorer en los que se colocaron y anunciaba una campaña de reemplazo. A su vez Firestone, publica una solicitada el 7 de Octubre del 2000 para que los dueños de los neumáticos cuestionados se pusieran en contacto con la empresa para su recambio. A pesar de estos avisos el cambio de cubiertas, en Argentina, fue mínimo.

Es de destacar que la empresa Firestone venía recibiendo quejas de sus neumáticos desde el año 1997 pero consideró que el número de quejas, unas 800, estadísticamente representaban un porcentaje muy bajo sobre las aproximadamente 12 millones de cubiertas en circulación. Así que esas cifras no llamaron la atención. La misma actitud asume Ford al considerar

que dado la gran cantidad de vehículos en servicio, la cantidad de accidentes era estadísticamente insignificante.

En enero del año 2001 cuando todavía seguía el escándalo originado por la situación, Firestone anunció que retiraría 8.000 cubiertas producidas en su planta de Cuernavaca - Méjico - en abril del año 2000 y que fueran instaladas en vehículos de General Motors.

También es necesario aclarar, como dato importante, que Firestone tuvo que efectuar, en el año 1978, un rescate de 14 millones de neumáticos defectuosos. Si bien sobrevivió a esa crisis lo hizo en condiciones tales que 10 años más tarde se vio obligada a vender la compañía a Bridgestone.

En realidad Firestone salió mucho más perjudicada que Ford como consecuencia del manejo desprolijo de la crisis. Perdió un segmento de mercado considerable, su credibilidad se halla fuertemente cuestionada, al igual que su marca. Ford tuvo pérdidas considerables al dejar de producir para afectar sus plantas al recambio de cubiertas, pero su imagen no resultó tan dañada como la de Firestone.

Todavía no han concluido con el tema legal dada la gran cantidad de juicios interpuestos y hoy ambas se encuentran haciendo ajustes considerables que implican despidos de personal como consecuencia de las pérdidas que dejó la crisis y, por otra parte, para adaptarse a las fluctuantes condiciones del mercado de automotores.

- **Errores Cometidos**

- No comunicar la situación a la Secretaría de Transporte. Se conoció la noticia a partir de su difusión por los medios.
- Comunicar en forma tardía el recambio de cubiertas. Si bien, los CEOS de ambas compañías dieron la cara, lo hicieron cuando el tema había trascendido a los medios y al gobierno.
- Las actitudes tomadas por ambos CEOS no mejoraron la imagen negativa que la opinión pública se hizo de las empresas

comprometidas. El de Ford por demasiado agresivo y el de Firestone por mantener una actitud distante y evasiva.

- No tomar en cuenta episodios anteriores y quejas que consideraron insignificantes, a pesar de que estaba en juego la vida de las personas que adquirieron las Explorer. No fueron considerados como señales de alerta para el estudio de riesgos que pudieran provocar situaciones similares.
- Dado lo actuado parecería que no contaban con un plan preventivo, o si lo tenían fue muy mal aplicado. Sí contaban con un procedimiento para el retiro de productos, el que no fue convenientemente aplicado por Firestone al no realizar una retirada masiva de neumáticos, tal como es recomendable en este tipo de situaciones.
- Admitir muy tardíamente que conocían, desde prácticamente dos años atrás, los problemas que se venían sucediendo con las cubiertas y las Explorer, y no hacer nada al respecto. Este proceder afectó seriamente su reputación. Una vez que el tema se instaló en la opinión pública, recién entonces Firestone y después de una semana, salió a anunciar la retirada de neumáticos, aunque de manera escalonada, lo cual agitó notablemente el ánimo de los clientes que se veían obligados a esperar meses para cambiar sus cubiertas. Este tema se solucionó, en parte, porque Ford salió a cambiar gratuitamente los neumáticos de sus Explorer por neumáticos de otra marca.
- Firestone no solo demoró el anuncio del recambio sino que además se negó a devolverles el dinero a los clientes que habían reemplazado los neumáticos por otros de la competencia.
- Aplicar una estrategia de transferencia de culpa, que en este caso se ve con claridad: Ford culpa a Firestone por la baja calidad de sus cubiertas. Firestone, a su vez, acusa a Ford por recomendar menor presión a los neumáticos, y a los conductores por no cuidarlos.
- Ninguna de las dos compañías tenía una estrategia de comunicación organizada. Aunque trataron de mantenerse unidas ante la crisis, sus discursos y actitudes revelaron su diferencias, tensiones y debilidades.

- **Qué se debería haber hecho**

- Prestar la debida atención a episodios similares anteriores. Especialmente, Firestone no evaluó convenientemente las consecuencias de esos episodios lo que demuestra un mal aprendizaje de los mismos.
- Comunicar públicamente lo que estaba sucediendo con los neumáticos desde hacía prácticamente 2 años atrás. Una sana política de comunicación hubiera sido revelar lo que se estuvo haciendo en Medio Oriente y porqué y qué tenía previsto al respecto la compañía para un futuro, en lugar de aplicar una estrategia de ocultamiento.
- Informar a la Secretaría de Transporte en tiempo y forma lo que venía ocurriendo. Eso hubiera demostrado responsabilidad por parte de las compañías.
- Atender las quejas que se hicieron respecto de las fallas en los neumáticos y no desentenderse del asunto echándose culpas mutuamente. La tardanza prácticamente originó un alud de información en contra de ambas empresas, que demostraron no solamente muy poca responsabilidad social sino que dieron la impresión de estar confabuladas para ocultar el asunto.
- Armar una estrategia conjunta de comunicación con un discurso similar indicando claramente lo que había pasado y qué se estaba haciendo para solucionarlo, e incluso que se hizo y que se haría con relación a las víctimas.
- Reconocer públicamente los errores cometidos en los episodios que se venían sucediendo en el tiempo. Esto, al menos hubiera aliviado en algo la opinión pública negativa.

6.2 Ciber crisis

6.2.1 Características

Un capítulo especial merece las que se han dado en llamar ciber crisis, originadas por la utilización creciente de redes de computación como

Internet y el correo electrónico, que como rasgo principal tienen un alto potencial de difusión de mensajes que tanto pueden referirse a cuestiones positivas relacionadas con el desarrollo y publicidad de las empresas que utilizan ese medio, como negativas, en los casos en que los mensajes se convierten en amenazas para las mismas.

Actualmente muchas empresas, argentinas o extranjeras, han sido objeto de ataques por Internet. Es la forma más veloz de difundir rumores y difamaciones.

El caso Ford/Firestone, cuyos detalles se señalaron anteriormente, también se hizo público en virtud de un correo electrónico que remitió un trabajador de la industria automotriz de Venezuela, sobre un recambio de neumáticos en la camioneta Ford Explorer. La noticia se expandió como un virus a través de toda la red sin límite de frontera ni control, sacando a la luz el ocultamiento que hasta entonces habían hecho del tema las dos empresas comprometidas.

Aunque tarde, una vez que el hecho se hizo público ambas compañías contraatacaron por ese mismo medio. Ford, a través de su página *web* colocó un *banner* para acceder a información sobre el asunto, un n° 0800 y una dirección de correo electrónico. Una información similar publicó Firestone en su página.

Sin embargo ambas empresas se vieron afectadas por la aparición de contrapáginas, que tal como su nombre lo indica son páginas web con información negativa hacia las compañías. Generalmente son muy pobres en diseño y contenido, pero cuentan con miles de visitantes.

El tema de las contrapáginas se ha ido extendiendo con el tiempo y no solo se abren en momentos de crisis para comprometer aún más a las compañías que la sufren, sino que la naturaleza de su información puede llegar a causar una fuerte crisis de reputación si no se contraatacan. Así,

por ejemplo, Mc Donald's y Procter & Gamble han sufrido denuncias sobre sus productos y servicios por este medio.

Una de las más agresivas es la de Greenpeace, que en Argentina publicó avisos en contra de las sopas Knor, productos de Granja del Sol y de las papas fritas Pringles, en el marco de una campaña contra los alimentos de origen transgénico.

A continuación, a manera de *flash*, se pasa revista a una serie de casos que experimentaron este tipo de crisis y se pone énfasis, en cuáles son las medidas que, desde el punto de vista de la comunicación, debieran tomarse para neutralizarlas.

6.2.2 Casos

- **INTEL**

Esta compañía fue la pionera en este tipo de crisis a mediados de la década de los 90. Comenzó con un correo que envió un profesor de matemáticas informando sobre la posibilidad de un *chip* defectuoso en un programa sobre esta temática dado que al hacer una serie de operaciones estas daban error. La compañía contestó que eso era imposible dado que fueron probados oportunamente y no se detectó ninguna anomalía.

El profesor, no contento con la respuesta, envió un correo a colegas para que probaran si, en determinadas operaciones, el resultado que obtenían era el correcto, solicitando que propagaran la cadena que él iniciaba.

Probado el tema, una vez que éste trascendió a los medios y, por ende, a la opinión pública Intel debió reconocer que el *chip* era defectuoso, procediendo a hacer una retirada de los mismos y reemplazándolos por otros.

La soberbia con que actuó INTEL en un principio, negando cualquier planteo sobre el tema más la trascendencia a los medios y la expansión del correo

la comprometió fuertemente en su reputación. Si a eso se agrega una mala política de comunicación, basada en una estrategia de negación de los hechos, no es de extrañar que la confianza en sus productos se viera seriamente afectada.

- **UNICENTER SHOPPING**

En Octubre del año 2000 este *shopping* fue víctima del tipo de crisis comentado por medio de un correo electrónico que llevaba como título "nueva modalidad delictiva" y que afirmaba que una desprevenida joven pareja de clientes había sido abordada por delincuentes en la playa de estacionamiento. Mientras los presuntos delincuentes mantenían a la mujer en el auto, una pareja recorría el *shopping* con el hombre comprando todo lo posible hasta el límite de su tarjeta de crédito.

El correo, como es usual en este tipo de casos, venía con el pedido de difundirlo para alertar sobre este tipo de delitos.

Para Unicenter fue un golpe muy fuerte porque afectaba el punto más vulnerable de los *shoppings*: su seguridad.

En una acción que fue la más rápida y contundente de las realizadas en estos casos, Unicenter descalificó el correo a través de un *advertorial* en los principales diarios, a menos de una semana del episodio explicando que uno de los locales citados en el correo no existía en el centro comercial desde meses antes, tampoco se habían realizados las compras en los locales que se mencionaban, la policía no había recibido ninguna denuncia al respecto, no se registraron extracciones en la red de cajeros aludida y la empresa de tarjeta de crédito a la que se hacía referencia no tenía asentadas dichas compras.

Este rápido accionar fue posible porque el mensaje fue detectado inmediatamente por varios integrantes de los 500 empleados de la

empresa. Se formó un equipo de crisis, hicieron las investigaciones del caso y una vez seguros pusieron en práctica la estrategia del contraataque.

Paralelamente Unicenter lanzó comunicados a los medios y, muy especialmente a las radios. El gerente de la empresa actuó como vocero para desmentir el hecho que difundía el correo.

Esta fue, sin lugar a dudas, una reacción proactiva, rápida, veraz y con los fundamentos adecuados para desacreditar el ataque. Desde el punto de vista comunicacional la operatoria fue correcta.

- **TELECOM ARGENTINA**

Un presunto usuario de la telefónica diseñó un correo electrónico parodiando la campaña publicitaria que la empresa había lanzado como "La llama que llama" y criticando sus rebajas para las llamadas de larga distancia.

El correo, una parodia reemplazando el término llama por uno con otras connotaciones no publicables, tenía animación y sonido. Rápidamente se propagó por la red tipo virus, aunque luego se confirmó que los datos que el usuario difundió no eran correctos. De todas formas el correo estaba tan bien diseñado que "prendió" en el público y los que lo recibían lo reenviaban.

La empresa publicó en su página un desmentido al rumor y el tema no pasó a mayores.

- **VILLA DEL SUR**

Circuló un correo electrónico que informaba sobre una supuesta investigación de Telenoche Investiga sobre la calidad del agua mineral Villa del Sur.

Este aviso lo pasó una persona que se identificaba con nombre y apellido, y DNI incluido, supuestamente redactor del programa, advirtiendo que el

agua no era mineral sino común y corriente, el mismo agua que se toma de la canilla, pero sacada de pozo, aunque aclaraba que el agua era potable. También aclaraba que el programa que se iba a llamar "agua maldita" no iba a salir al aire por presión de Villa del Sur.

Por supuesto la empresa salió a desmentir el texto, justificando el tema de la mineralidad del agua que comercializa.

- **ROEMMERS**

Alguien, se sospecha que relacionado con la competencia, reprodujo con falsos fines de "bien público" una notificación del Boletín Oficial en el que se alertaba sobre una falsificación del producto Sertal.

En la empresa se aseguró que el tema, tratado muy a tiempo, efectuando la desmentida por varios medios de comunicación, no afectó las ventas del producto, pero no quedan dudas que la intención fue hacer daño.

- **NIKE**

Apenas remontada la cuesta de la disminución de su prestigio por otras crisis anteriores ocurridas en 1998, una de ellas por la contratación de trabajadores menores de edad y mal pagos, en Tailandia y Vietnan, que hizo de su marca un sinónimo de explotación, y la otra por difusión de casos de abuso sexual de trabajadoras en una planta subcontratada por la empresa en Indonesia, que afectó su reputación y le llevó años remontar, aparece una nueva crisis, montada sobre las otras.

Esta última situación se origina cuando un estudiante norteamericano, ante un novedoso servicio de la empresa que ofrece escribir cualquier cosa personalizada en las zapatillas que comercializa, pidió que imprimiera en las que compraba la palabra "sweatshop" (fábrica que explota a los trabajadores). Como era de esperarse la compañía se negó al pedido y el estudiante, no conforme con la negativa, contó su historia vía correo electrónico. La historia recorrió el mundo y llegó a los medios de comunicación rápidamente.

Paradójicamente, en este caso, y a pesar de lo negativo del mensaje enviado, la difusión de ese programa de Nike se vio beneficiada: los pedidos de información sobre el servicio aumentaron en un 25% desde que comenzó la cobertura mediática de la saga.

6.2.3 Medidas a tomar

Como se puede apreciar este nuevo tipo de crisis debido a su rápida difusión y a la casi inexistente investigación que la gente hace de las cadenas recibidas, tiene el efecto multiplicador de un rumor que no neutralizado a tiempo puede causar un grave daño a la compañía atacada, tanto en su reputación como en su credibilidad.

Lamentablemente cada vez son más las agresiones que deben sufrir las empresas por esa vía electrónica, de manera tal que prácticamente este tipo de amenaza se ha vuelto constante.

Entonces surge el tema de cómo evitar estas cibercrisis o, al menos, contrarrestar eficazmente este tipo de situaciones.

Los recaudos a tomar son los siguientes:

- Considerar que Internet es solo un instrumento, un canal. El plan de comunicación que debiera tener toda compañía contempla varios canales. Aún cuando la crisis se haya iniciado por un correo electrónico el plan para afrontarlo debiera contemplar primero: qué se quiere comunicar, cómo se lo quiere comunicar y cuándo y segundo: qué medios de comunicación se utilizarán.
- Tener presente que la página de una organización representa su cara electrónica; por lo tanto se debe aprovechar para dar a conocer cuál es la postura de la compañía sobre un determinado tema. En este sentido, no debiera escatimar información y menos si se refiere a la crisis en cuestión.

- Utilizar Internet para monitorear un producto o servicio. Con el simple hecho de indicar una dirección de correo en la página se puede rastrear y analizar la repercusión que tiene el producto o servicio en la opinión pública.
- Invitar, en el caso de que la crisis se genere en foros o *chats*, a algún especialista independiente para que participe de los mismos y brinde su opinión sobre el producto o servicio cuestionado, respondiendo a las dudas generadas por la crisis.
- Utilizar los *FAQs*, (*frequently answers - questions*) que son una serie de preguntas - respuestas más comunes sobre un determinado asunto, y que constituyen un recurso muy utilizado, claro y fácil de instrumentar en cualquier página de Internet.
- Crear canales interactivos a través de los cuales el interesado, llámese cliente, proveedor, periodista, pueda solicitar información de forma rápida y directa. Por ejemplo publicar en la página la dirección de correo del vocero o voceros de la compañía.
- Mantener informado, tanto a la Dirección como al personal, de cuál es la metodología comunicacional que se está utilizando para frenar o monitorear posibles agresiones.
- Tener, a través de Internet un contacto frecuente, fluido y recíproco con los medios de comunicación, siempre y cuando se cuide la frecuencia: nunca hay que ser excesivos y esto vale no solo para momentos de crisis.
- contratar a "rastrilladores" de páginas o *chats* para que monitoreen la información que circula por la red y que puede afectar a la compañía. Esta es otra forma, bastante difundida, de prevenirse contra posibles agresiones cibernéticas.

6.3 Enseñanzas de los Casos

Con relación a los casos que se han analizado, desde el punto de vista de la comunicación, excepto los de cibercrisis, que tienen características muy especiales, se puede señalar que prácticamente todos han cometido errores, en algunos casos reiterativos, que podemos resumir como sigue:

- Improvisación en lo que hace a comunicación, especialmente con los medios, lo que lleva a pensar que no poseen un Plan de Comunicación, o si lo tienen no lo aplican o lo hacen de manera inadecuada.
- Reacción tardía en comunicar.
- Utilización de una estrategia inadecuada. Si la hay, no es la más recomendable para los casos de crisis, ya que está basada en el silencio, la negación o en la transferencia de culpas.
- Ocultamiento de información.
- Demostración de muy poca sensibilidad, en los casos en que se produjeron víctimas o incapacidades, hacia los familiares o hacia la persona accidentada.
- Utilización de un canal débil de comunicación como es la solicitada, en lugar de uno de mayor riqueza como la conferencia de prensa.
- No evaluar los riesgos derivados de situaciones que pueden originar una crisis; ni tomar en cuenta las señales de alerta, ni el aprendizaje que pudo obtenerse de crisis pasadas.

Consecuentemente, se puede deducir que son muy pocas las empresas que cuentan con un sistema preventivo de crisis y si lo tienen es precario o se aplica inapropiadamente.

7. CONCLUSIÓN

Nunca como actualmente el gran avance de la tecnología de las comunicaciones nos ofrece posibilidades impensadas años atrás y, sin embargo, paradójicamente, nunca ha resultado tan difícil comunicarse.

Esto es así porque si bien las nuevas técnicas abren caminos de comunicación nuevos y rápidos que resultan efectivos si son usados correctamente, este progreso trae también aparejado una amenaza para las organizaciones que se traduce en una exposición pública que refleja una

vulnerabilidad mayor a ser sorprendidas por agresiones y demandas, a través de medios de libre y rápido acceso, como son la *web* y el correo electrónico, con una difusión tan generalizada que se les hace difícil a las empresas contrarrestar.

Estas acciones tienen una similitud con el rumor en lo que hace a su efecto multiplicador y en rigor de verdad podría decirse que constituyen una versión moderna y automatizada del mismo. En consecuencia, nunca como ahora necesitan las organizaciones armar un Plan de Comunicación, monitoreado de forma continua, que les permita una rápida capacidad de respuesta ante cualquier evento que ponga en juego su reputación.

Una organización que cuenta con un Plan de Comunicación formal en su desenvolvimiento normal estará mejor posicionada para atender una situación de crisis porque si bien, este Plan necesitará de ciertos ajustes necesarios para convertirlo en un Plan de Comunicación de Crisis, cuenta con una base firme a partir de la cual realizar la transformación. Requerirá de esfuerzo e inversiones adicionales, entrenamiento, capacitación específica y simulacros que lo evalúen, pero el resultado puede ser la diferencia entre la continuidad de la empresa o su desaparición, especialmente si es atacada en su credibilidad.

Contar con un Plan de Comunicación de Crisis achica la brecha que se da entre los dos tipos de comunicación: la de tiempos normales y la de tiempos de crisis.

Cabe señalar que el proceso de comunicación, ya se trate de una situación normal o de una crisógena, no varía en sus componentes esenciales. Serán distintos los objetivos a lograr y la estrategia para llegar a esos objetivos y, fundamentalmente, varían los elementos relacionados con el mensaje, su significado, los canales más convenientes para una comunicación efectiva, el tiempo de respuesta y los públicos hacia los que va dirigida.

Tal como señalara en la Introducción, el desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo analizar el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, mostrando sus diferentes aspectos, conforme a la situación, y demostrar la importancia de contar con un Plan de Comunicación de Crisis, para disminuir el riesgo en la administración de la misma, aumentando consecuentemente, su control, a fin de demostrar un comportamiento responsable.

También tiene otro propósito: el de servir de aporte profesional, brindando herramientas que permitan el conocimiento de ciertas reglas básicas de la comunicación, su desarrollo y difusión en la vida de las organizaciones, tanto más cuando la realidad demuestra que no son muchas las que comprenden esta problemática y las respuestas, lamentablemente, son netamente reactivas y con un alto contenido de improvisación.

Creo que es posible, desde los diferentes ámbitos de actuación, ya sea desde adentro de la organización, ocupando algún cargo ejecutivo, o desde afuera, como consultores, tratar de cambiar el orden de cosas existente en materia de comunicación, conociendo sus características y demostrando las ventajas de la prevención.

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- **François Eldin** – ***"De la comunicación personal a la comunicación empresarial"*** – Edicial – Buenos Aires – 1998
- **Adriana Amado Suárez** – **Carlos Castro Zuñeda** – ***"Comunicaciones Públicas – El modelo de la comunicación integrada"*** – Temas Grupo Editorial – Buenos Aires – 1999
- **Daniel Scheinsonh** – ***"Comunicación Estratégica"*** – Macchi – Buenos Aires – 1996
- **Roger D'Aprix** – ***"La comunicación para el cambio"*** – Granica – Buenos Aires – 1999
- **Alberto Borrini** – ***"La empresa transparente"*** – Editorial Atlántida – Buenos Aires – 1997
- **Antonio Lucas Marín** – ***"La comunicación en las empresas y en las organizaciones"*** – Bosch Casa Editorial – Barcelona – 1997
- **Leonardo Schvarstein** – ***"Diseño de las Organizaciones - Tensiones y Paradojas"*** – Editorial Paidós – Buenos Aires – 1998
- **Gary L.Kreps** – ***"La comunicación en las organizaciones"*** – Addison – Wesley Iberoamericana – USA – 1995
- **P.Watzlawick** – **J. Beavin Bavelas** – **D.D. Jackson** – ***"Teoría de la comunicación humana"*** – Biblioteca de Psicología – Editorial Herdes – Barcelona – 1997
- **Justo Villafañe** – ***"Imagen Positiva – Gestión estratégica de la imagen en las empresas"*** – Ediciones Pirámide – Madrid – 1998
- **Geary W. Sikich** – ***"Manual para planificar la administración de emergencias"*** – Mc Graw Hill – Méjico – 1998
- **Adolfo González Herrero** – ***"El marketing preventivo: la comunicación de crisis en las empresas"*** – Bosch Casa Editorial – Barcelona – 1998
- **Michael Silva** – **Terry Mc Gann** – ***"Overdrive: Managing in crisis"*** – John Wyles & Sons – USA – 1995

- **Terrence Deal – Allan Kennedy – “Las empresas como sistemas culturales”** – Editorial Sudamericana – Buenos Aires – 1985
- **Julien Freund – Edgard Morin y otros – “Observaciones sobre dos categorías de la dinámica polemógena – De la crisis al conflicto”** – en **“El Concepto de crisis”** – Ediciones Megápolis – Buenos Aires – 1979
- **Jaume Fita – “Comunicación en Programas de Crisis”** – Gestión 2000 – Barcelona – 1999
- **Jeffrey Caponigro – “The crisis counselor”** – Contemporary Publishing Group – Michigan – USA – 2000
- **Joan Costa – “Imagen Corporativa en el Siglo XXI”** – La Crujía Ediciones – Buenos Aires – 2001

2. ARTÍCULOS

- **R. Nichols y L.Stevens – “Escuchemos provechosamente a nuestros interlocutores” – “Comunicación Eficaz”** en Harvard Business Review – Ediciones Deusto – Bilbao – 2000
- **Nelson Culler – “Atrapado entre el medio y los medios”** – Gerencia Ambiental – Buenos Aires – 1997
- **Ariel Gurmandi – “Ser o no ser – Crisis management”** – Revista Imagen – Buenos Aires – Febrero 2001
- **Gerardo López Alonso – “Reinventando la comunicación interna”** – Idea – Buenos Aires – Octubre 1997

3. EXPOSICIONES

- **Federico Basualdo – “Comunicación Institucional en situaciones de Crisis”** – Seminario Internacional de Imagen Corporativa – Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires – Diciembre 1997
- **Nelson Fredes – Daniel Stella – “Importancia de la Comunicación Interna y su influencia en la Imagen Institucional”** – Human Resources Consulting – Sheraton Buenos Aires – Noviembre 2000.

- **Eduardo Sánchez** – *“Capacitación y comunicación interna como estrategias integradas”* – Human Resources Consultint – Sheraton Buenos Aires – Setiembre 2001
- **Aldo Leporati** – *“Cómo hacer un blindaje de imagen empresarial a prueba de crisis”* en Crisis Empresarial – Human Resources Consulting – Sheraton Buenos Aires - Junio 2001
- **Adolfo Castro Almeyra** – *“Identidad e Imagen Corporativa en Argentina”* – en Identidad Corporativa – Human Resources Consulting – Sheraton Buenos Aires – Abril 2001.
- **Joan Costa** – *“Comunicación en el Sector Social”* – VII Jornada Argentina del Sector Social – Fundación Compromiso – Buenos Aires - Junio 2001

4. **FUENTES DE ANÁLISIS DE CASOS**

- **Caso IBM - Banco Nación:**

- Alberto Borrini. “La Empresa Transparente” – Editorial Atlántida - Buenos Aires – 1997
- Diario La Nación – Noviembre 2002

- **Caso Edesur:**

- Diario La Nación – Febrero – Marzo de 1999
- Diario Ámbito Financiero – Octubre de 1999
- Diario Página 12 – Agosto de 2001
- Diario Clarín – Junio 2002

- **Caso LAPA:**

- Diario La Nación: Setiembre 1999; Marzo, Mayo 2000; Mayo, Julio 2001; Julio, Octubre 2002
- Diario Clarín: Setiembre 1999; Marzo, Abril 2000.
- Diario Página 12: Agosto 2000

- **Caso Solvay Indupa:**

- Revista Imagen – Setiembre 2000

- **Caso Profertil:**
 - Revista Imagen - Setiembre de 2000

- **Caso Ford - Firestone**
 - Revista Imagen - Setiembre 2000
 - Diario La Nación - Agosto ,Setiembre, Octubre 2000. Enero 2001
 - Diario Ambito Financiero - Time Magazine - Setiembre, Octubre 2000. Fortune Americas, Setiembre 2000.

- **Casos de Ciber crisis**
 - Revista Imagen - Noviembre 2000
 - Revista Imagen - Marzo 2001