

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Crisis tradicionales vs. Crisis 2.0

Cambios del paradigma en la resolución de crisis comunicacional por el aporte de las nuevas tecnologías de la comunicación (TICS).

Andrea Paulina Terán Vaca
Cuerpo B del PG
14 de septiembre de 2012
Licenciatura en Relaciones Públicas
Ensayo
Nuevas Tecnologías

Índice

Introducción

1. Las Relaciones Públicas

1.1 ¿Qué son los Relaciones Públicas?	6
1.2 La práctica de Relaciones Públicas	11
1.2.1 Los pecados de las Relaciones Públicas	13
1.2.1.1 Las Relaciones Públicas no son importantes	13
1.2.1.2 Sólo se utilizará, cuando hagan falta	13
1.2.1.3. ¡Lo quiero para ayer!	14
1.2.1.4 Sólo lo sabremos nosotros	14
1.2.1.5 Hablamos de lo bueno, nunca de lo malo	14
1.2.1.6 Con esto es suficiente	15
1.3 Rol del Relacionista Público	16

2. Las crisis empresariales de comunicación

2.1 Las crisis comunicacionales y los públicos	21
2.2 Tipos de crisis	27
2.2.1 Crisis de producto	28
2.2.2 Crisis de servicio	29
2.3 ¿Quiénes comunican las crisis empresariales?	31

3. Las herramientas comunicacionales en casos de crisis

3.1 Herramientas tradicionales de comunicación	35
3.1.1 Comunicado de prensa	35
3.1.2 Conferencia de prensa	36
3.1.3 Gacetilla	36
3.1.4 Puntos de información	36
3.1.5 Publicaciones pagas	37

3.1.6 Dossier y Media kit	38
3.1.7 Clipping y entrevista	38
3.2 Las nuevas herramientas en la comunicación	40
3.2.1 Sitios Web oficiales	41
3.2.2 Blogs	42
3.2.3 Redes Sociales	42
3.2.4 Comunicado y conferencia de prensa online y virtual	43
3.3 Comunicación interna online	45
4. Comunicaciones electrónicas	
4.1 Definición y surgimiento de la Web	48
4.2 Transformación de Web 1.0	51
4.3 La Web 2.0 y 3.0 en las crisis empresariales	57
5. Crisis de producto y de servicio (1990-2012)	
5.1 Caso Laboratorio Huilén SRL	62
5.1.1 Antecedentes	62
5.1.2 Análisis de la comunicación	64
5.2 Caso LAPA	67
5.2.1 Antecedentes	67
5.2.2 Análisis de la comunicación	68
5.3 Caso NISSAN	72
5.3.1 Antecedentes	72
5.3.2 Análisis de la comunicación	73
5.4 Caso TBA	70
5.4.1 Antecedentes	74
5.4.2 Análisis de la comunicación	74

6. Análisis comparativo	
6.1 Comparación general	81
6.2 Redes sociales en crisis empresariales	84
Conclusión	86
Lista de referencias bibliográficas	90
Bibliografía	96

Introducción

El tema general a desarrollar en el presente proyecto, son las herramientas tecnológicas en el rol de los Relacionistas Públicos al afrontar situaciones de crisis empresariales. Dentro de las Relaciones Públicas, la importancia de estos temas yacen por tres razones primordiales: la primera, se basa en el significativo papel que realiza el profesional de las Relaciones Públicas ante una situación de crisis empresarial, puesto que él es el encargado de generar tácticas precisas y diversas acciones de comunicación, para aplacar el complejo escenario que puede suscitarse dentro de la organización. La segunda razón, está vinculada con la masiva inclusión de las nuevas herramientas tecnológicas en el día a día dentro del común denominador de la sociedad; las cuales han generado una vertiginosa mutación en las formas de comunicación en general. Por consiguiente realizar una comparación en el accionar del Relacionista Público (P.R) argentino de la década de los noventa, con el profesional actual es relevante y pertinente. El mismo está inmerso, vinculado y sobre todo es partícipe en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas y de conexión interpersonal, al momento de afrontar situaciones de crisis empresariales.

La relevancia de la temática, está sugerida en remarcar que la utilización de estas nuevas herramientas tecnológicas, son de gran utilidad dentro de la labor del Relacionista Público. Con las mismas, este puede contar con un *feedback* efectivo y eficaz entre los públicos pertinentes a la organización cuando esta transita por una crisis de producto o servicio.

Por su parte, el interés que posee este proyecto, tanto para la comunidad académica, como para los profesionales de las Relaciones Públicas, se refleja en la aspiración de realizar una profunda investigación sobre la transición ocurrida dentro de las herramientas tradicionales de comunicación tras el surgimiento e inclusión de las nuevas

tecnologías y la utilización masiva de las redes sociales cuando una empresa afronta una crisis de comunicación.

Además, los beneficios en la investigación sobre las nuevas tecnologías y Web 2.0 y 3.0 deberían convertirse en temas cruciales para la cátedra de Relaciones Públicas, puesto que estas nuevas herramientas y tecnologías están estrechamente ligadas a las respectivas audiencias de cualquier organización, ya que las mismas han logrado que dichos individuos sean continuos partícipes de todo aquello que pueda generarse dentro y fuera de la empresa.

Vale señalar que aquello que se estima conocer respecta a los cambios suscitados en un lapso de 12 en años en las prácticas y formas de comunicar una situación de crisis empresarial, ya sea por el producto que comercializan o el servicio que proveen, dentro de las empresas argentinas gracias a la inclusión de las nuevas herramientas tecnológicas y la web 2.0, dilucidando así las diferencias más marcadas y relevantes entre comunicar una crisis empresaria en los noventa, en contraste con la época actual. Por consiguiente, para lograr el óptimo desarrollo del tópico planteado, se despliegan ciertos interrogantes, entre los que se podría destacar: ¿qué son las crisis empresariales y qué tipos existen?; ¿cuál es el rol del Relacionista Público en una crisis empresarial?; ¿cuáles son las diferencias más marcadas entre las herramientas de comunicación tradicionales en contra posición con las nuevas herramientas de comunicación?; ¿cómo se manejaba en la década de los noventa una crisis empresarial, sin la constante utilización del internet?; ¿cuáles son los cambios que internet ha acarreado en una situación de crisis en la comunicación empresarial?; ¿qué tan beneficioso ha sido el surgimiento de las nuevas tecnologías y la web 2.0 y 3.0 para comunicar una crisis empresarial?, finalmente ¿cuál es el rol de la web 2.0 y 3.0 en una crisis empresaria?

Las respuestas a estos cuestionamientos resultarán claves para el desarrollo del proyecto, puesto que de las mismas se despliegan los objetivos que se describen a continuación.

Por un lado, el objetivo principal será: determinar los cambios generados dentro de la comunicación de crisis empresariales en Argentina, a partir del auge de las nuevas herramientas tecnológicas. Por otro lado, los objetivos específicos planteados para el proyecto son:

En primer lugar, comparar la forma de comunicar una crisis empresarial, de producto y de servicio, en la Argentina en la década de los '90 en contraste con la época actual, a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías. Y en segundo lugar, describir los cambios generados en el rol del Relacionista Público hacia sus públicos, al comunicar una crisis empresarial, tras la inclusión y utilización masiva de las nuevas herramientas tecnológicas, web 2.0 y web 3.0

La metodología que se utilizará para recabar la información necesaria para la elaboración será el relevamiento bibliográfico y la entrevista. El primero, se centrará en consultar información en libros, revistas y páginas web especializadas en las distintas temáticas pertinentes al proyecto académico. Mientras que la segunda, comprende la búsqueda del argumento entre profesionales del área en cuestión, que hayan iniciado su labor hace aproximadamente diez años y la continúan ejerciendo. Por ello se contará con el testimonio de Jimena Martínez Lenoir, Comunicadora de Sony Argentina y Daniel Yasky, Profesor Universitario y Consultor de MINAGRI/IICA.

En efecto de lo proyectado, La Universidad de Palermo, plantea diversas categorías para la elaboración del Proyecto de Grado, en tal virtud, la elegida para el desarrollo de este PG es el ensayo, al estar centrado en la escritura, reflexión y

vinculación de información útil, de material recabado a lo largo de la carrera. A su vez, línea temática en la que se encuentra contenida esta producción académica, está delimitada bajo el apartado: Nuevas Tecnologías y el campo disciplinar en el que se lo llevará a cabo es en el área de las Relaciones Públicas (RR.PP).

La estrategia argumentativa de este proyecto se desarrollará a través de seis capítulos, descritos a continuación:

El primer capítulo definirá qué son las Relaciones Públicas, las diversas actividades que ejerce el profesional y la descripción de los distintos escenarios, competentes al proyecto, en donde se desenvuelven los especialistas de la materia.

El capítulo dos, abordará el tema central del Proyecto de Grado: crisis empresariales. Se iniciará describiendo qué son y cómo afectan estas a los públicos competentes de la empresa. Seguidamente, se puntualizarán los tipos de crisis empresariales existentes, haciendo hincapié en las de producto y servicio. Finalizando con un apartado destinado a los voceros de prensa; incluyendo la descripción y el análisis sobre comité de crisis (capacitación, entrenamiento e inclusión en la empresa), media training, media coaching y manual de crisis.

El tercer capítulo, definirá y describirá las herramientas comunicacionales utilizadas por el Relacionista Público en la administración de una situación de crisis empresarial. A su vez se distinguirán aquellas herramientas que fueron más utilizadas y requeridas en la década de los `90 en contraste con las que se han instaurado como nuevas tecnologías.

Por su parte, el capítulo cuatro iniciará definiendo la web y su surgimiento. Posteriormente se detallará en qué consiste la transición de web 1.0, a lo que hoy se conoce como web 2.0 y 3.0. Para finaliza se tratarán las formas de comunicación dentro

de una crisis empresarial, incluyendo las herramientas con las que cuenta el profesional de las RR.PP.

El quinto capítulo, se centrará en el análisis de las formas de administrar y comunicar las crisis, tanto en los años '90 como en la actualidad. Los casos a tomar en el análisis de los '90 serán: La Aerolínea Lapa, por el accidente aéreo producido en 1999, y el caso del laboratorio Huilen SRL, tras ocasionarse numerosas muertes por un medicamento adulterado en 1992. Por otra parte, los casos a analizar en la actualidad, serán: empresa de transportes TBA, tras el accidente en la estación de Once en 2012 y, la empresa Automotriz Nissan Argentina por el *recall* de autos del modelo Nissan Sentra ocurrido en enero del mismo año.

Para finalizar, el sexto y último capítulo estará centrado en la comparación de los casos de crisis empresariales de las respectivas épocas, con el fin de conocer en forma profunda, cuáles de las herramientas más populares utilizadas por los Relacionistas Públicos en la década del noventa han sido desestimadas en la actualidad por tornarse obsoletas. A su vez se analizará, cuál es la influencia y la opinión del usuario de las redes sociales cuando una empresa transita por una crisis empresarial.

En resumen, el presente Proyecto de Graduación está enfocado en el manejo de las crisis empresariales de producto y de servicio ocurridos en Argentina, tanto en la década del '90 como en la actualidad, buscando así demostrar mediante cuatro casos, cómo el uso de las nuevas tecnologías son beneficiosas para manejar una crisis comunicacional y cómo ciertas herramientas de comunicación han sido desestimadas por el profesional de las Relaciones Públicas para la gestión de crisis.

Se espera que este Proyecto Académico, supere las expectativas tanto del estudiante, como las del lector.

1. Las Relaciones Públicas

El presente capítulo, abordará ciertas generalidades pertinentes a la elaboración del presente Proyecto de Graduación. Se buscarán las definiciones más acertadas sobre las Relaciones Públicas con la finalidad de conocer el desempeño de esta ciencia y en qué ámbitos se pueden desarrollar los Relacionistas Públicos (RR.PP o *PR*).

1.1 ¿Qué son las Relaciones Públicas?

Desde sus inicios, hasta la actualidad no existe una sola definición sobre esta práctica. Según Miguel Santiesteban Amat (2009) en su libro *La identidad no es sólo el logotipo: todo comunica*; afirma que existen más de 472 definiciones sobre las Relaciones Públicas. Por ello a lo largo de este primer apartado, se plasmarán algunas de las definiciones más destacadas.

El Doctor Edward Bernayse, pionero de las Relaciones Públicas y fundador del "Consejo en Relaciones Públicas" (rrppnet 2011), postuló en 1923 la primera definición sobre la práctica de la siguiente forma:

...la expresión "*Public Relations*" tiene tres significados; primero información que se da al público; segundo, la construcción de la estrategia que centramos y dirigimos hacia el público para modificar sus actitudes y acciones y tercero, la suma de los esfuerzos para poder integrar las actividades y acciones de una organización con sus públicos y los del público con esta organización para que ambos se beneficien.
(Barquerorrpp, 2012).

Años después Sam Black (1999), comenta en su libro "*El ABC de las Relaciones Públicas*" que en agosto de 1978, se reunieron varios representantes de diversas asociaciones de Relaciones Públicas; ellos elaboraron lo que se conoció como la Declaración Mexicana, ratificando:

La práctica de las Relaciones Públicas es el arte de la conjunción y la ciencia social de analizar las tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización y poner en práctica los programas de acción, previamente planificados, que sirvan tanto al interés de la organización como al del público. (Black, 1999, p 19).

Diez años más tarde el Instituto de Relaciones Públicas rectifica esta definición señalando: “El ejercicio de las Relaciones Públicas es el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua, entre una organización y su público”. (Black, 1999, p 18).

Después de esta definición Natalia Martini (2011), editora del primer portal de Relaciones Públicas, comenta en su escrito *Definiendo a las Relaciones Públicas* que en la década de los ochenta se siguieron formulando enunciaciones comúnmente aceptadas en el ámbito de las Relaciones Públicas, como por ejemplo: hacer el bien e informar a la gente de ello, entre otros. Sin embargo, por la falta de profundidad de esta y otras definiciones, se fueron desestimando de a poco, como el ejemplo planteado previamente, este intento de definición no contextualizaba en ningún punto ni la práctica, ni el ejercicio, ni los actores involucrados para lograr definir clara y concisamente lo que es y sobre lo que trabaja en sí la disciplina.

Otra de las tantas definiciones sobre las Relaciones Públicas, fue planteada por los autores Cutlip y Center (2006), donde se expresaba que la práctica de las Relaciones Públicas, se genera por un esfuerzo planificado y cuyo objetivo es influir en la opinión, logrando que la comunicación entre emisor y receptor, sea satisfactoria para las dos partes. Pero esta enunciación, con sus toques de verdad al respecto de la práctica de PR, no logra expresar de una manera clara qué son en sí las Relaciones Públicas, ya que en primer lugar falta involucrar a todos los públicos pertinentes y el esfuerzo en esta

disciplina; no está basado en la influencia sino en la persuasión hacia todos los públicos competentes a la empresa u organización.

Por su parte Daniel Barquero en su libro *Casos Prácticos de Relaciones Públicas* menciona que:

...Las Relaciones Públicas Organizacionales se ocupan de las relaciones de una organización, empresa, holding o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de unos objetivos previamente fijados, siendo parte importante de la dirección de la empresa. Permite a la vez analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la organización (empresa, institución) como al de sus públicos (accionistas, entidades bancarias, personal, clientes, proveedores, organismos oficiales, etc.) (Barquero, 1995, p. 22).

Esta definición planteada por una de las eminencias de la disciplina, engloba de forma precisa el significado, ya que incluye los lugares físicos donde se aplica la práctica, qué buscan las RR.PP dentro de la organización y sobre todo, la diferenciación acertada de las distintas audiencias de una empresa.

En marzo de 2012, el portal *marketingdirecto.com*, publicó una nota que señala que el 26 de febrero del mismo año, la asociación más grande de Relaciones Públicas denominada *The Public Relations Society of America* (PRSA), organizó una campaña para lograr ratificar la definición de Relaciones Públicas.

Dicho portal expone que tras una votación pública, en la que participaron 1.447 personas, se expusieron tres definiciones distintas, la electa con el 46,4% de los votos, quedó planteada de la siguiente forma: “Las relaciones públicas consisten en el proceso estratégico de comunicación que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos.” (marketingdirecto, 2012).

Hasta el momento este enunciado no convence a los miembros del PRSA, ya que en su propio blog, continúa la votación abierta. Y el mismo delegado de la institución

Gerard Corbett, en declaraciones a *The New York Times* afirmó que: “como la belleza, la definición de relaciones públicas está en el ojo del observador” (marketingdirecto, 2012).

Como se ha señalado anteriormente, existe un sin número de definiciones sobre la práctica de las Relaciones Públicas, las cuáles han sufrido constantes rectificaciones. Dichos ajustes han sido un contrapunto dentro de las prácticas de las mismas, conllevado a la existencia de los mitos en ella; estos son propuestos por Dorothy Crenshaw CEO, Directora creativa de *Crenshaw Communications* y miembro de MENG: *The Marketing Executives Networking Group*.

El primer mito sobre las Relaciones Públicas se refiere a la “literatura publicitaria”. Distinguir a las Relaciones Públicas con la Publicidad no deberían ser comparadas una contra otra, porque cada práctica, tienen diferentes funciones y lo ideal es que las dos sean trabajadas en armonía.

El segundo mito es que las Relaciones Públicas reemplazan al marketing. Las empresas deben tener en claro que el marketing está diseñado para responder a la generación de demanda, y las RR.PP construyen la visibilidad de la marca y mejoran su reputación en el tiempo. Ciertas empresas deben entender que cuando las Relaciones Públicas quieren ser utilizadas como plan de ventas, a corto plazo la estrategia no será fructífera.

El agregar estos mitos dentro del presente PG, yacen en la importancia de diferenciar estas tres prácticas, que si bien trabajan conjuntamente, la publicidad y el marketing no suplantán a las Relaciones Públicas.

Ya contenidas estas falencias dentro de las RR.PP, es importante destacar que entre todas las definiciones planteadas, existen ciertas palabras claves que Sam Black

(2001) remarca para englobar las Relaciones Públicas, las cuáles son: reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y búsqueda.

Estas palabras, que mencionadas de forma cotidiana, tal vez puedan perder el valioso significado que tienen dentro de las Relaciones Públicas, siendo los pilares fundamentales y sobre todo actuando como eslabones entre sí.

Si la organización no posee una buena reputación ante sus audiencias, no podrá ser percibida. Lo cual se traslada hacia la credibilidad y confianza, puesto que si la institución no demuestra realmente lo que es y/o hace, no generará dicha percepción entre sus públicos. Además, las RR.PP buscarán la armonía entre las partes que conforman la organización fundamentándose plenamente en la verdad y la información total.

Se desea finalizar este apartado con un análisis, partiendo de la premisa planteada por Sam Black, quien afirma "las Relaciones Públicas son el arte y la ciencia de alcanzar la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad y en una información total" (1999, p. 19). Entonces se podría decir que: Las Relaciones Públicas son el arte y la ciencia, que busca una interacción satisfactoria entre las partes que sean pertinentes a la organización. La reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y búsqueda de información verosímil, serán los fundamentos primordiales para comunicar, de forma precisa y real, lo que es y hace la organización para con sus públicos, ya que estas permiten dirigir sus mensajes a cada una de sus audiencias objetivo, y con ello, lograr una difusión con mayor foco, y por ende, mayor eficiencia comunicacional.

1.2 La práctica de Relaciones Públicas

Como se determinó en el primer apartado, la disciplina de las Relaciones Públicas cuenta con más de 400 definiciones, también son diversas las acciones que las mismas llevan a cabo. Además, estas pueden ser utilizadas y ejecutadas en varios estratos de la sociedad.

En el libro, *El ABC de las Relaciones Públicas*, se puntualiza las diversas esferas en donde las Relaciones Públicas operan, algunas de ellas pueden ser el gobierno; ya sea nacional, regional, o internacional; donde se puede estar a cargo tanto de asuntos sociales como comunitarios, a su vez el RR.PP se encarga de asuntos internacionales que pueden llevarse a cabo en instituciones públicas o privadas.

Otro estrato donde el profesional se puede desarrollar es dentro del ámbito de los negocios o industria, en instituciones educativas como universidades o institutos y, de la misma manera, se encuentran presentes en hospitales, atención sanitaria y beneficencia.

Para los fines de este ensayo; de los siete campos de acción mencionados, el que se tomará en cuenta para el análisis es: Negocios o industria.

Las Relaciones Públicas dentro de una organización se utilizan para responder un sin fin de necesidades en materia comunicacional, para poder lograr cubrir cada una de dichas falencias en lo que compete a la comunicación, se deberá diferenciar al público (a quién) y el mensaje (el qué) se va a comunicar.

Sin ahondar demasiado en la definición de público, la más adecuada sería citar lo señalado en el portal de Relaciones Públicas RRPP net, “el público es todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico” (RRPPnet, 2012).

Dichos públicos tradicionalmente se los divide en dos grupos. Los primeros son llamados públicos internos, según Vértice (2009), estos son grupos sociales que integran el organigrama de la empresa y están constituido por: directivos, accionistas, funcionarios, empleados, etc.

Mientras que el segundo grupo, estarían los públicos externos. Vértice (2009) los define como: los grupos sociales que cuentan con un interés en común, vinculando a los miembros entre sí, pero no son parte del organigrama de la empresa.

Entonces, la tarea inicial de las Relaciones Públicas dentro de una empresa, será diferenciar claramente cuáles son los públicos hacia los que la empresa deberá comunicarse. Para ello se deberá crear una efectiva comunicación interna y externa.

Según *El manual de la dirección y gestión de empresas*, la comunicación interna está orientada hacia el grupo de personas que conforman una institución, integrándose por sus accionistas, directivos, empleados, etc. Y la comunicación externa, explica Vértice (2007) que es determinada por las personas que no cuentan con relación alguna con las organizaciones o esta relación se la tiene, pero es muy limitada. Algunos ejemplos claros son: clientes, proveedores, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y el público en general.

Utilizando la idea planteada por Claudia Canilli (1995), las Relaciones Públicas significarían, la actuación sobre las relaciones que mantiene la organización con su entorno, tanto interno como externo, con la finalidad de sugerir a la organización cambios que pueden ser necesarios o beneficiosos para encontrar la aprobación entre dichos públicos.

Además, la autora agrega que, dentro de las Relaciones Públicas se constituirá el mantener un recíproco entendimiento entre la empresa y sus públicos, denominado

ingeniería del consenso ya que su principal ventaja, es el poder de generar y brindar una información clara y alineada hacia todas las audiencias pertinentes a la organización.

1.2.1 Los pecados de las Relaciones Públicas

Al momento se conoce cuál es el ejercicio básico de las Relaciones Públicas y a qué responden las mismas dentro de una organización. Es pertinente remarcar que dentro de las Relaciones Públicas existen ideas erróneas, por parte de los funcionarios de las organizaciones, a la hora de pensar en la comunicación. Estos erros son denominados por Sam Black (2001) como: los pecados capitales de las Relaciones Públicas, y serán desarrollados a continuación.

1.2.1.1 Las Relaciones Públicas no son importantes

Ciertas organizaciones no perciben la importancia y la contribución que tienen las Relaciones Públicas dentro de las mismas, llegando a combinarlas o suplirlas con el departamento de Marketing, esto se da ya que se cree que dichas áreas realizan tareas similares. A esto Sam Black (2001) lo llama “miopía funcional” (2001, p. 21).

1.2.1.2 Sólo se utilizarán, cuando hagan falta

Hay empresas que opinan que las Relaciones Públicas serán utilizadas, sólo cuando sean necesarias, pero es muy impreciso que una empresa afirme cuando sean requeridas las actividades de PR dentro de ella, dado que la comunicación bidireccional

en una organización, debería estar presente de forma constante y notoria. Este pecado el autor lo define como “la filosofía del grifo” (Black, 2001, p. 21).

1.2.1.3. ¡Lo quiero para ayer!

Si bien las Relaciones Públicas casi siempre son el remedio a los problemas comunicacionales, tampoco pueden ser tomadas como una cura milagrosa que borrarán en segundos los problemas de la organización. En un juego de palabras Sam Black trata a este pecado como: “poner el carro delante del caballo” (2001, p. 21). Esto quiere decir que las empresas buscan soluciones inmediatas cuando se avecina, o se está generando un problema dentro de la organización, entonces para agilizar la solución de las contingencias los miembros de la empresa desean evitar el paso de la investigación. Este es el error más común y grave que una organización puede cometer, puesto que con la indagación se logra determinar las fallas y conseguir resolver y erradicar el error.

1.2.1.4 Sólo lo sabremos nosotros

Cuando una empresa tiene varias sedes, ya sea en diferentes ciudades o países, y se suscita algún percance dentro de alguna de ellas, las empresas toman la errónea decisión de tratar el problema sólo a nivel local, desvinculando al resto de polos. Esta cuarta inferencia es llamada “anestesia local” (Black, 2001, p. 21).

La clara solución a esto es compartir la información entre los distintos polos, para así alinear y compartir el mismo mensaje, evitando el ruido dentro de la comunicación.

1.2.1.5 Hablamos de lo bueno, nunca de lo malo

Las empresas creen que no es positivo comunicar sobre los malos momentos que atraviesa la organización. Este error tan concurrente tanto en pequeñas como en grandes industrias, es el principal inconveniente comunicacional al comunicar sólo lo bueno, conociendo que en el interno de la empresas también suceden aspectos negativos que se niegan a informarse, terceros tratarán de socavar en la realidad, sacando a luz hechos que aun más negativas o desviadas de la realidad. Esta inferencia Sam Black la denomina “la neurastenia de las buenas noticias” (2001, p. 21).

1.2.1.6 Con esto es suficiente

Las empresas piensan que el reporte anual de actividades es la única herramienta de comunicación con la que cuentan y que el mismo es suficiente. No entienden por qué existen quejas sobre la falta de comunicación. Este último pecado Sam Black (2001) lo llama “el tic de “ya te lo dije”” (2001, p. 21).

Las empresas deben entender que el informe no es más que una herramienta para dar a conocer su balance anual, cuestión que debería ser desligada de la comunicación propiamente dicha de la empresa, ya que en la actualidad las organizaciones cuentan con herramientas mucho más potentes y creativas para llegar a sus diferentes públicos.

Conocido los aspectos básicos de la práctica de Relaciones Públicas y los errores más comunes dentro de las mismas, es importante añadir este último concepto:

El ejercicio de las Relaciones Públicas significa programar, dirigir llevar de forma sistemática y profesional actividades de empresas que sirvan para comunicar eficazmente a la opinión pública lo que empresa hace, como lo hace y para que se hace; nos ayudan también para determinar el grado de satisfacción del público al que se sirve y poder adecuarnos consecuentemente a sus exigencias y satisfacer en legítimas expectativas.
(Canilli, 1995, p. 28).

Entonces se puede culminar este apartado con las siguientes ideas, para entender porqué son beneficiosas las RR.PP en una organización:

Una buena gestión de Relaciones Públicas, se evidenciará en todos los públicos pertinentes a la organización cuando exista una comunicación eficiente. Si los mensajes que trasmite la empresa, son deficientes podrá haber un peligro latente, es a través de una comunicación efectiva que se conocerán los proyectos y éxitos de la organización.

La actividad de las Relaciones Públicas radica en un excelente sistema de comunicación, donde la fidelidad entre transmitir e interpretar los mensajes de la institución, debe hacerse con la mayor precisión posible, ya que aquello que el receptor perciba, es más importante que las palabras escritas para dicho o dichos mensajes.

1.3 Rol del Relacionista Público

El profesional de las Relaciones Públicas, tiene diversas tareas referidas a la comunicación en distintos estratos de la sociedad. Ellos, se han convertido en un equipo de vital importancia para las empresas, estos son los encargados de elaborar y dar a conocer los mensajes que desea transmitir la empresa hacia sus diferentes públicos.

Sam Black (1999), menciona diferentes tareas que el Relacionista Público realiza dentro de la organización; como por ejemplo, asesorar a la institución mediante la

comprensión de la conducta humana. Por lo tanto el *PR* será el encargado de mediar la comunicación entre la empresa y cada uno de los públicos pertinentes a la misma.

A su vez, mediante la constante investigación y análisis del ámbito en el que se vincula la empresa, el Relacionista Público, se encargará del “análisis de las tendencias futuras y predicción de sus consecuencias”. (Black, 1999, p. 16).

Como uno de los públicos más importantes para la empresa es el consumidor, al Relacionista Público le debe interesar su pensamiento, por ello él se encargará de investigar las actitudes y expectativas que rodean a la opinión pública, ya que conociendo a esto, se conocerá cómo es percibida la empresa y que esperan los usuarios o consumidores de la misma.

Además, como se expresó anteriormente, el *PR* es el mediador entre de la comunicación y los distintos públicos, pero es de suma importancia que dicha comunicación sea bidireccional y que siempre este amparada bajo la verdad.

Entre las tareas de Relaciones Publicas mencionadas por Sam Black (1999), las que más competen tener en cuenta para el presente PG, son: “prevenir conflictos y lograr proyectar la imagen e identidad corporativa. (Black, 1999, p. 16).

La primera tarea propiamente dicha como lo menciona el autor, es tremendamente generalizada, ya que los conflictos organizacionales se presentan en un sin fin de formas dentro de la empresa. El presente Proyecto de Graduación a esta tarea se la tomará como gestión de crisis empresarial, la cual será desarrollada en su respectivo capítulo, pero era de suma importancia incluirlo entre las tareas principales del Relacionista Público ya que este, será quien liderará un equipo sólido de profesionales, que ayudarán a prevenir y resolver diversos problemas entre sus públicos de una manera óptima y eficaz.

Capriotti (2009) plantea a la imagen, como una estructura dinámica y sensible dentro de los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta, como en aquellos que suscitan en su competencia directa. Esta imagen es el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que surgen en el espíritu de sus públicos, las cuales son asociadas a la empresa como resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e información en grupos de individuos relacionados con ella.

Por ende, la imagen es el reflejo de la cultura organizacional, y está compuesta por misión, visión, valores, filosofía, ambiente, normas y reglas. La misión es aquello que la organización es, o mejor dicho, su razón y la contribución que puede hacer en la sociedad que actúa. Está estrechamente relacionada con su actividad; lo emocional o moral de su actuación.

La visión es lo que la empresa desea ser en un futuro no muy lejano. El Relacionista Público se encargará de marcar su intención, su medida y el plazo.

Los valores constituyen la base de la cultura organizacional. Son los rasgos de identidad de la organización, donde se marcarán los ejes de la conducta de la empresa. Están íntimamente relacionados con sus propósitos formando así el corazón de la cultura organizacional. Además, dan lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial, buscando la adhesión de sus miembros y constituyéndose como un factor decisivo para el éxito.

Por su parte, la filosofía sirve para orientar la política de la empresa hacia los diferentes públicos con los que se relaciona la empresa.

Si del ambiente se trata, este establece dentro de la empresa la estructura de relaciones de sus miembros con los diferentes públicos externos.

Las normas condicionan y sirven para controlar los comportamientos de los miembros, constituyendo una ideología que crea una verdadera cultura organizacional.

Y finalmente, las reglas del juego son aquellas que rigen el sistema de ascensos para ser aceptado como miembro de la comunidad empresaria y para el progreso profesional dentro de la organización.

Ya teniendo en cuenta estos componentes, el Relacionista Público será quien ayude a la empresa a proyectar su personalidad (identidad) a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad. Capriotti (2009) menciona: una imagen divorciada de la identidad, difícilmente será positiva para la empresa, por ende el RR.PP, se avocará a que exista una estrecha relación entre identidad y la imagen de la empresa.

Tras definir la cultura organizacional, se podrá determinar cómo es percibida la organización entre sus públicos, para así determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta tiene.

Como ya se planteó anteriormente, las Relaciones Públicas son un proceso donde su primer punto es la investigación. El experto en Relaciones Públicas, debe estar en un constante análisis de las tendencias futuras que le sean relevantes a la organización. Además deberá indagar e informarse sobre situaciones internas que sucedan dentro o fuera de la organización, para así llegar a plantear posibles escenarios (positivos o negativos), para lograr predecir los aciertos o consecuencias que se generen en la organización.

A su vez, el profesional de las Relaciones Públicas debe estar constantemente pendiente de promover y desarrollar la difusión eficaz de la información desde el interior hacia el exterior de la empresa. El Relacionista Público debe estar en una permanente

comunicación con los funcionarios encargados de planear y ejecutar técnicas de organización, para así comunicar hechos fácticos hacia el exterior.

Ya descritos cuáles son los roles primordiales del profesional de las Relaciones Públicas, se puede resumir este apartado con la idea plasmada por Sam Black (2001) quien menciona que ejercer las Relaciones Públicas requiere, de un esfuerzo planificado para lograr mantener la comprensión mutua entre la organización y sus públicos.

2. Las crisis empresariales de comunicación

El capítulo anterior se centró en puntos generales de las Relaciones Públicas. Se expuso diferentes definiciones, para así continuar con la descripción de las distintas esferas donde el profesional de dicha práctica se desarrolla y finalmente, se analizó el rol dentro de las instituciones.

Ya cubiertas las necesidades básicas para el entendimiento de lo que son en sí las Relaciones Públicas, y a qué se dedican los profesionales de las mismas, el presente capítulo presentará el tema crucial del Proyecto Crisis Comunicacionales.

En el presente capítulo definirá qué son las crisis de comunicación y a los diferentes públicos que estas afectan. Además, se conocerán las formas existentes para su mejor comunicación, los distintos tipos de crisis que pueden suceder dentro de una organización y, el entrenamiento de los especialistas para manejar situaciones de crisis comunicacional.

2.1 Las crisis comunicacionales y los públicos

Una crisis empresarial cuenta con diversas definiciones y perspectivas que dependen del punto de vista de cada autor; pero aquella con la que siempre se inicia la explicación, es enunciada por Suárez y Castro (1999), ellos expresan que: “Una clásica definición del manual dice que la crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control” (1999. p. 164).

Esta introducción puede tener un tono un tanto fatalista para el lector, pero no lo es; ya que una crisis comunicacional es una eventualidad casi fatal para la organización. Sólo las empresas que transitaron por ella, pueden saber el interminable clima de

angustia que se vive dentro de la misma, dado que una crisis puede llegar a generar una ruptura interna sin retorno o trastabillar su continuidad.

No obstante, para definir a una crisis comunicacional se necesita un concepto más amplio, ya que lo propuesto por Suárez y Castro (1999) no integra a los actores y factores que conforman la crisis.

En consecuencia, cabe analizar la definición de Mitroff (1997) quien afirma las crisis comunicacionales vendrían a ser una paralización que afecta al todo que comprende a la organización, a su vez es una amenaza para la imagen empresarial y provee un riesgo en su existencia. Este enunciado, de una manera sencilla, plantea lo que genera internamente una crisis empresarial y como la misma, se convierte de a poco en una amenaza para todo lo que la organización ha logrado construir. De todas maneras, aunque muestre con exactitud lo que genera y puede conllevar a ocasionar la crisis en la organización, abarca sólo un mínimo de lo que son las crisis comunicaciones, ya que en ellas existen varias figuras, elementos y causalidades para que esta se genere. Por ello, es importante incorporar una última definición elaborada por Steven Fink (2002), citada en el manuscrito no publicado del profesor Daniel Yasky (2009) donde se afirma:

Las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, lo que provoca el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiere con las actividades normales y dinamita la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases.

(Fink, 2002. P. 26).

Esta definición logra englobar todas las partes y situaciones primordiales en una crisis empresarial. Además, el autor, expresa cómo ante una crisis que empieza a desarrollarse, las actividades laborales diarias se ven amenazadas y la atención, tiempo y

esfuerzo, de los altos y medios mandos de la empresa, estarán volcados en sobre llevar la crisis.

En efecto, se podría decir que las crisis empresariales son situaciones riesgosas, donde el elemento constitutivo es lo inesperados, coartando la capacidad de reacción y haciéndola imprevisible.

Las crisis organizacionales, toman una relevancia importante entre los diferentes públicos de la organización, condicionando su normal desempeño. Si estas crisis no son tratadas de manera correcta, pueden minar la imagen empresarial, significando un daño en su reputación, credibilidad y confianza del negocio. A su vez, por las posibles repercusiones negativas que generen los medios de comunicación, se puede llegar a comprometer el futuro de la empresa.

Si bien ya se ha analizado qué son y qué generan las crisis organizacionales, es importante indagar sobre los factores que han conllevado a que estas se susciten. Para ello Ian Mitroff y Christine Pearson (2002), plantean cuatro interrogantes que la organización deberá responder para conocer qué originó la crisis.

La primera pregunta a responder será ¿Qué? Ante esta duda, los especialistas proponen que la institución analice dos distintas perspectivas: el peor y el mejor escenario sobre el caso. Esto se debe a que una crisis empresarial jamás viene sola o por una situación aislada, como mencionan Ian Mitroff y Christine Pearson (2002), una crisis siempre viene ligada de una serie de sucesos anteriores.

La segunda interrogante que se plantearán las organizaciones ante una crisis, es el ¿Cómo? Mitroff y Pearson (2002) aseguran que esta pregunta, podrá ser respondida según el tipo de la crisis empresarial que la organización esté transitando, ya que las crisis pueden ser de diversas naturalezas.

La incógnita número tres, responderá al ¿Por qué? Los autores plantean que la gran mayoría de las crisis son ocasionadas por "...un fallo simultáneo en interacciones entre la tecnología, la gente y las organizaciones." (Mitroff, I y Pearson, C, 2002, p. 22).

Cabe aclarar, que no todas las crisis se pueden explicar bajo esta respuesta, ya que también existen crisis empresariales que se dan por fenómenos naturales o llamados imponderables, los cuales están fuera de las manos de las tecnologías, personal interno y la organización.

La cuarta y última pregunta planteada por Mitroff y Pearson (2002) es el ¿Quién? En respuesta a esta interrogante, se tratará de buscar responsables, por ende, se evaluará si los integrantes de la institución pudieron ser los causantes para que la crisis se genere, o si los empleados ocultaron alguna situación que se estaba suscitando dentro de la organización.

Ya expuesta en su totalidad qué son las crisis organizacionales y cómo pueden llegar a afectar dentro de la empresa, es importante conocer a quienes afecta de forma directa.

El primer público con el que le empresa deberá tratar, serán sus empleados, el cual tiende a ser el más sensible. Caponogrio (1998) expresa que ellos suelen tomar estas situaciones desde lo personal, por ende siempre serán los primeros en estar informados sobre el estado de la crisis que se está generando. La empresa debe tener presente, que si no se les brinda una información veraz, pueden convertirse en una herramienta en contra para la organización, puesto que ellos, podrían compartir información con el exterior, errónea y dañina, a la hora de manejar la crisis.

Para que esto no suceda y lograr la pertenencia de los empleados hacia la organización, Caponogrio (1998) expresa algunos supuestos básicos que colaboraran con la adhesión de este público tan importante.

En primer lugar; buscar el apoyo de los mismos para la posición que la empresa decida tomar; luego tratar de prevenir que esparzan rumores sobre el escenario que está sucediendo ante la crisis, recalando que los ejecutivos y la gente especializada en el tema, son quienes se están ocupando del asunto.

Luego, se deberá reforzar el mensaje clave que los especialistas hayan elaborado para la comunicación de la crisis, el mismo deberá ser: fuerte, claro y conciso. Por último, tratar de mantener su responsabilidad focalizada en su productividad y actitud positiva con sus compañeros y el resto de públicos con los que tienen algún tipo de contacto.

Por otra parte, existe otro público que la empresa deberá tener en cuenta ante una crisis comunicacional; los clientes. Caponogrio (1998) aconseja que la empresa, en primer lugar les especifique la situación que está ocurriendo, explicando: cómo y qué impacto puede llegar a tener. Para así confortar el panorama, aclarando que la situación se está gestionando de la manera más adecuada. Además se les debe brindar la oportunidad de responder a las interrogantes que posean sobre la crisis, tratando de encontrar en este público su soporte y lealtad.

Los medios de comunicación son uno de los públicos más importantes y fuertes al transitar una crisis comunicacional, al ser ellos quienes transmitan la información a la sociedad, por ende hay que tener ciertos recaudos al momento de anunciarles lo que está sucediendo dentro de la empresa.

Este público es decisivo antes, durante y después de una crisis, por ello Caponogrio (1988) aconseja que a los medios, se los trate de la mejor manera. La

empresa debe tener en cuenta que los medios son competitivos y quieren ser los primeros en brindar la información a sus oyentes, por ello Caponogrio (1988) advierte que cualquier tipo de información que este público pueda recabar fácilmente de otro lugar, debe ser la primera en revelarse.

El penúltimo público a tener en cuenta es el gobierno. Este público es importante para la organización, pero en una crisis, este público es importante para la comunidad.

Caponogrio (1988), considera que la sociedad pretende que el gobierno sea el responsable de reducir los daños a los que pueden estar expuestos por la presencia de una empresa en su comunidad. Por ende, para la ciudadanía, el gobierno debe brindar ciertos recaudos sobre los riesgos y gestionar medidas ante las crisis empresariales, por más de que éstas sean empresas privadas; siendo este el caso, las organización deben tener presentes, que medidas cautelares realizadas por el gobierno existen, cuando una empresa pone en riesgo a los ciudadanos.

Como último público a tener en cuenta se encuentran los denominados *stakeholders*. Estos públicos conformados por: "accionistas, reguladores, analistas del mercado y financieros, líderes de la comunidad, líderes de los negocios, oficiales de gobierno, miembros estratégicos, entre otros." (Caponogrio 1988, p.43), suelen ser tomados como secundarios, pero tienen una importante participación en la organización.

Si este público, llegase a ser relegado sobre lo se está generando en la empresa, puede costar la continuidad del manejo de la crisis, porque ellos tienen una fuerte participación en la organización, al ser los grupos de interés que rodean la organización. Este público debe contar con una completa comunicación sobre la crisis que la empresa transita, para evitar ruidos o rumores en el proceso de comunicar la crisis.

Ante una crisis empresarial se debe tener presentes cuáles son los posibles impactos que la misma generará entre sus públicos y rever que situaciones fueron el desencadenante de la crisis, para así lograr gestionar el problema de manera efectiva.

Además, ante una situación de crisis organizacional, todos sus públicos deben tener una respuesta rápida, confiable y reconfortante, ya que la precisa comunicación será la única manera de demostrar que el negocio tiene las herramientas para enfrentar y sobrellevarla.

Por último, dentro de las crisis comunicacionales, se debe actuar con rapidez e inteligencia, para prevenir las consecuencias considerando los factores: tiempo, emociones, poder y comportamiento.

2.2 Tipos de crisis

Hay que tener en cuenta que no todas las empresas afrontan las mismas situaciones de crisis, puesto que la magnitud de la misma, dependerá de distintos factores.

Existen empresas que cuentan con un riesgo interno latente, y son denominadas como *crisis incógnita conocida* (Sam Black, 2001). Es denominada así, porque la empresa puede anticipar, de antemano, los riesgos a los que puede estar expuesta o exponer al resto. En contraposición, el autor expone las crisis de *incógnita desconocida*, las cuales están englobadas el grupo de los imponderables; aquellos sucesos que no pueden predecir como: atentados, desastres naturales, envenenamientos, entre otras desgracias imprevistas.

Teniendo en cuenta estas generalidades sobre las crisis empresariales y que pueden suscitarlas, los autores Carlos Castro y Amado Suárez (1999), en su libro *Comunicaciones Públicas*, exhiben cuatro tipos de crisis empresariales, mismas que pueden ser: de producto, de servicio, ambientales e institucionales.

Para los fines prácticos de este Proyecto Profesional, aquellas que son relevantes, son las crisis de producto y de servicio, las cuales serán desarrolladas a continuación para su claro entendimiento.

2.2.1 Crisis de producto

Este tipo de crisis, está referida a los "...riesgos derivados de bienes comercializados por la empresa, ya sea por contaminación, mal estado, uso indebido, defectos de fabricación o de diseño, y cualquier otra cuestión que sea de responsabilidad del proveedor." (Castro y Suárez, 1999, p. 166).

Cuando un producto se ve afectado por cualquiera de las causas expuestas anteriormente, las empresas deben llevar a cabo lo que se conoce como *recall* de producto; esto quiere decir, retirar del mercado el lote defectuoso o en mal estado. Esto logrará reducir el riesgo eminente que puede ocasionar el producto defectuoso. Al realizar esta acción, la empresa muestra la preocupación que se tiene hacia sus consumidores. El hacer caso omiso a un producto que tiene fallas, y no retirarlo del mercado, costará la continuidad del negocio generando constantes repercusiones negativas.

Para evitar que los consumidores consuman un producto defectuoso o en mal estado, es importante tener un efectivo control de calidad. Realizando este proceso, se podrá detectar fallas en su fabricación y evitar riesgos de cualquier índole. Si se llegara a generar una ingesta o manipulación de un producto en mal estado o defectuoso, la organización deberá informar regularmente cómo se está gestionando la crisis, y sobre

todo, que está haciendo sobre sus consumidores, ya que restringir la información costará la credibilidad de la organización.

Mientras se busca revertir la situación de la empresa, esta deberá disculparse con sus clientes, brindar todo el apoyo y la contención necesaria ante las dudas que ellos posean sobre la problemática, y si el caso se convirtió en una situación riesgosa, como por ejemplo: un envenenamiento por el producto, poniendo en riesgo la salud del cliente, la empresa deberá ofrecer todos los medios que estén a su alcance para salvaguardar la vida del consumidor, y de ser necesario, se deberá indemnizar a sus clientes por los daños ocasionados.

Por ende, no se debe llegar a una situación de extremo riesgo para considerar retirar el producto del mercado; ante la mínima situación de riesgo para el consumidor, la empresa debe actuar sobre el mismo evitando que se convierta en una situación difícil de revertir.

2.2.2 Crisis de servicio

Este tipo de crisis están "...relacionadas con la prestación de servicios, en el más amplio sentido...Estas crisis suelen encubrir un alto riesgo dado que pueden llegar a tener una fuerte repercusión pública debido a que involucran sucesos con alta visibilidad..." (Castro y Suárez, 1999, p. 166).

Las crisis de servicio se puede presentar de varias formas, pero siempre tendrá la misma reacción por parte de los usuarios: disgusto. Esta crisis, lo que hace dentro de la organización es amenazar el buen uso o funcionamiento de los servicios utilizados en la vida cotidiana de los clientes.

A diferencia de la crisis de producto, el servicio no puede ser retirado del mercado, como un producto en mal estado. El servicio es requerido por parte del usuario teniendo un costo periódico para él, entonces su falta, genera un disgusto importante hacia la empresa que lo provee. Pero en relación con la crisis de producto, la forma de sobrellevarlo es igual, porque la empresa tiene el compromiso de comunicar a sus clientes que la falla se está solucionando y que va a ser restituido lo antes posible.

En estos casos, la empresa deberá buscar la forma de resarcir al usuario por el malestar ocasionado por la falta del servicio. Esta compensación puede ser una bonificación en el pago del cobro de la factura siguiente o un descuento en el porcentaje final. Cualquiera de estas u otras opciones que la empresa evalúe como beneficiosa para sus clientes, lograrán que ellos sientan que las empresas, de las cuales son parte y partícipes, se preocupan por sus necesidades y que responden la falencia ocasionada.

En síntesis, ante cualquier tipo de crisis, la empresa que comercializa productos u ofrece un servicio, deberá actuar de forma rápida, firme y transparente al comunicar a los consumidores o usuarios las causas o defectos de la problemática aceptando la falla. Es importante que, cuando se afronte una crisis de cualquier índole estas no atribuyan culpas a terceros; eso hará sentir al consumidor o al cliente que la empresa no está siendo sincera ante la problemática

Para finalizar, las empresas deben evitar la desesperación y concentrarse en la óptima y correcta información, ya que si la empresa se niega a hablar, otros serán quienes hablen, generando rumores indeseados.

2.3 ¿Quiénes comunican las crisis empresariales?

Como ya se sabe, las crisis no vienen como eventualidades sorprendidas dentro de la empresa, estas, se generan por una serie de eventos desencadenantes, llegando a desembocar en una crisis.

En el mejor de los casos, como la organización ya tienen el conocimiento de que una crisis organizacional se puede desatar en cualquier momento, deben estar preparados con un equipo especial. Dicho equipo será el encargado de comunicar, tanto interna como externamente, lo que sucede en la organización cuando se transita una crisis empresarial.

Este equipo se lo denomina comité de crisis; componente crucial dentro de la gestión de crisis. Dicho equipo, debe estar constituido por personas competentes, ágiles y productivas que sean totalmente capaces para hacer que la empresa resurja de la crisis. Además, se encargará de identificar y ejecutar las acciones que se llevarán a cabo para la comunicación de la misma.

Daniel Yasky (2009), Licenciado en Relaciones Públicas, recomienda, que mínimamente, el comité de crisis deberá estar conformado por: el CEO de la empresa, el Jefe del área de Relaciones Públicas, el Vicepresidente, el jefe superior del departamento involucrado o causante de la crisis, el oficial de seguros y seguridad y el abogado de la empresa. Aunque Roberto Gigli (2012), experto argentino en seguridad, aconseja que también sea parte del comité el Jefe de Recursos Humanos, el jefe de seguridad y el director financiero. Igualmente, que una crisis, cuente o no con todos ellos, dependerá de la magnitud de la misma.

Es aconsejable que al comité de crisis se divida en dos grupos. El primero será quien esté a cargo de la resolución del conflicto; mientras que el otro grupo se encargará

de mantener y coordinar a las distintas áreas y departamentos de la empresa. Oscar Rossignoli (2008) sugiere que este segundo grupo, debe estar conformado por personal clave de la organización y que las mismas cuenten con una buena imagen y un diálogo flexible y certero con el personal. De esta manera se podrá dividir de una forma correcta las innumerables tareas que se deben gestionar cuando se afronta una crisis comunicacional.

Sin embargo, en un equipo debe existir un líder, este será designado como el vocero oficial de la organización. Las personas más idóneas para ser elegidas dentro del comité de crisis como vocero de prensa pueden ser el responsable del departamento de comunicaciones o el jefe del departamento de Relaciones Públicas, dado la experiencia y conocimiento del manejo en materia de comunicación. Esta persona, será la única que cuenta con la autorización para dar las declaraciones, opiniones y posiciones oficiales de la empresa, hacia los distintos públicos.

El comité de crisis, ya con su vocero, serán quienes ayuden a dicho responsable a elaborar el mensaje clave a comunicar sobre la crisis y tomar las decisiones sobre lo que se va a comunicar al exterior.

Al momento de afrontar la situación, el vocero de prensa, deberá tratar de acotar con serenidad lo crítico que es la situación yendo directamente a los hechos de la manera más objetiva posible.

Siguiendo la línea de cómo comunicar, Castro y Suárez (1999), mencionan que la autoridad y solvencia del vocero, va a ser reflejada en cómo circule la información. Ellos serán quienes transmitan e instalen la información entre la opinión pública. Por ende cualquier afirmación que deje dudas entre los públicos, va a generar malas

interpretaciones, generando que esta sea completada por otras fuentes que disocien la información.

Al momento de la comunicación “el equipo de crisis, no debe olvidar nunca las prioridades en la comunicación: primero los clientes, luego los empleados y después los accionistas” (Suárez y Castro, 1999, p.166-167).

Y un buen consejo que señalan, los mismos autores, sobre la comunicación con los medios, lo más efectivo es que la empresa, impulse a que el vocero de prensa sea quien busque a los medios para esclarecer el tema; esto evidenciará la responsabilidad que tiene la empresa ante el hecho. Pero tanto el comité, como el vocero de prensa, deben contar con un entrenamiento previo, para saber qué decir y cómo manejarse ante una crisis, para ello existe un entrenador con una preparación especial para estos casos.

El término anglosajón *media training* significa entrenamiento mediático, el cual se transcribe en una serie de prácticas y programas que ayudan a las empresas a preparar a sus comunicadores a saber cómo actuar ante los medios de comunicación.

Cuando una empresa cuenta con un comité de crisis armado y preparado bajo un riguroso entrenamiento, contará con una importante ventaja, ya que ante el mínimo riesgo la empresa estará mucho más preparada para afrontar la crisis emergente. Lo importante de contar con este entrenamiento, es el poder de mantener una eficaz y tranquila comunicación con los medios.

La dinámica de este training, es trabajar con enfoques totalmente realistas de cómo los medios actúan con los voceros para conseguir la información sobre aquello que está sucediendo dentro de la organización. Por ende, se los entrena en situaciones casi reales, donde se les plantea una temática de crisis para trabajar durante el curso, para así

antes de finalizar el mismo, poner en práctica lo aprendido, bajo entrevistas sorpresivas o ruedas de prensa y demostrar cómo se manejarían con los medios.

La persona o grupo encargado de llevar adelante este entrenamiento se lo denomina *media coaching*. Ellos serán quienes dirijan e instruyan a los voceros, como actuarán frente a los medios de comunicación ante una crisis empresarial.

Ellos serán quienes perfeccionen las acciones de campo de los comunicadores, puesto que el *coach* suministrará a los participantes las tácticas y técnicas pertinentes y exactas para actuar con los medios televisivos, radiales o impresos.

Para finalizar este capítulo, se puede decir que las situaciones de crisis, siempre se deberá hablar con sinceridad y firmeza; los titubeos y errores, pueden llegar a costar la continuidad del negocio. Por consiguiente, cuando una crisis no es gestionada adecuadamente, puede llegar a destruir la buena reputación corporativa que se ha constituido a lo largo de la existencia de la empresa; y para que esto no suceda, es importante contar con un excelente comité de crisis que designe a un vocero idóneo, el cuál gestionará un comunicación eficiente, para sobrellevar y resurgir de la crisis comunicacional en la que la empresa se encuentra inmersa.

3. Las herramientas comunicacionales en casos de crisis

Para lograr sobrellevar una crisis empresarial los públicos deben estar bien comunicados sobre el tema, y el profesional de las Relaciones Públicas cuenta con diversas herramientas para realizar la comunicación de una manera correcta y precisa hacia sus públicos. Por ello, a lo largo del presente capítulo se podrá conocer las herramientas tradicionales que tuvieron su auge en la década de los 90`s y aquellas que se han instaurado en los últimos tiempos dentro de la labor del Relacionista Público.

3.1 Herramientas tradicionales de comunicación

Anteriormente se analizó cual es el rol del Relacionista Público, tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa, por ende es relevante en este punto del Proyecto Académico, detallar y describir cuáles son las herramientas tradicionales con las que cuenta el profesional de esta disciplina para comunicarse con sus públicos, sobre todo cuando la organización atraviesa una crisis organizacional.

Existen diversas herramientas tradicionales con las que cuenta el profesional de las Relaciones Públicas para comunicarse con sus públicos, pero aquellas de las que se necesita hacer foco para el presente Proyecto de Graduación son las utilizadas para la gestión de una crisis organizacional, las cuales son brevemente puntualizadas en el manuscrito no publicado de Daniel Yasky (2009), pero en este apartado se las tratará en profundidad.

3.1.1 Comunicado de prensa

Durante la etapa de enfrentamiento de la crisis una de las principales herramienta para la gestión de la misma es el comunicado de prensa, su característica principal es la

información fiable y rápida que esta provee. Un ejemplo clave y pertinente al análisis, es el comunicado de prensa extendido por la empresa Trenes de Buenos Aires (TBA), anexo en el Cuerpo C. El comunicado en este caso puntual, expresa primeramente sus condolencias a las víctimas.

3.1.2 Conferencia de prensa

En esta misma etapa, la conferencia de prensa es otra herramienta fundamental, puesto que es utilizada cuando se desea invitar a la prensa para escuchar un anuncio importante, por ende su utilización será fundamental porque los medios de comunicación asistirán a ella y luego difundirán el hecho. Es imprescindible que la conferencia, esté presidida por el vocero oficial del comité de crisis.

3.1.3 Gacetilla

Otra herramienta tradicional que se utiliza en esta etapa es la gacetilla de prensa, la cual se destaca por ser un resumen escrito de los puntos clave a tratarse en el suceso que se esté informando que la empresa va a realizar, tiene como objetivo persuadir a la prensa para que sea publicado en el medio deseado. Si bien este recurso es más utilizado por las empresas para comunicar eventos, en casos de crisis empresarial consistirá en informar sobre el estado de la situación. Carla Cirigliano (2012), Licenciada en Comunicación Social, confirma que esta herramienta es primordial consignar la hora del próximo despacho.

3.1.4 Puntos de información

Los puntos de información, son fundamentales al momento que la crisis institucional estalla, puesto que estos se refieren a habilitar líneas telefónicas de 0-800

que sean atendidos por personal totalmente capacitado para responder ante las preguntas inquisitivas sobre la situación. Esta herramienta será crucial, si es bien utilizada, en la gestión de una crisis en la etapa de enfrentamiento.

3.1.5 Publicaciones pagas

Entre las herramientas tradicionales se encuentran también las publicaciones pagas, pero la que se destaca para la comunicación de una crisis es la solicitada. Esta se trata de un documento que cuenta con la peculiaridad de poseer un carácter legal, su estilo de escritura es de tipo forense. Si bien en el anexo (Cuerpo C), se encuentran dos ejemplos de solicitada, dichos casos, no tienen como fin disuadir una crisis, todo lo contrario; son dos casos en los cuales terceros enviaron esta información acrecentando el hecho. En este tipo de situaciones, la empresa debe estar preparada para realizar una contestación acertada y que tenga el poder de reiterar el mensaje clave que se está transmitiendo a los medios, frente al hecho.

En esta categoría de herramientas de comunicación, también se destacan el publibreportaje y los cortos en televisión o radiales como herramientas para ser implementadas en la última fase de la crisis. La mencionada en primer término, se trata de una técnica mixta entre un artículo periodístico y una publicidad. Su característica principal es que permite a la empresa utilizar espacios mediáticos para transmitir su mensaje, pero gozando de una mayor credibilidad que la publicidad convencional. Mientras que los cortos, tanto en radio y televisión, sirven para ser expuestos después de un largo tiempo de espera entre el suceso y la crisis. Ya que son un recurso para restablecer la imagen y la marca de empresa, es importante que estos cortos estén basados en el compromiso hacia la comunidad.

3.1.6 Dossier y Media kit

En la fase de resolución de la crisis, las herramientas tradicionales que se pueden aplicar son: *dossier* de prensa y *media kit*. Cirigliano (2011) afirma que el primero, presenta un desarrollo extenso conteniendo: antecedentes, estado actual y otra información adicional relevante sobre la situación, para la interpretación del caso. Este instrumento debe reflejar hasta el más mínimo detalle, es imprescindible que cuente con todo el material de referencia posible. Por su parte, Yasky (2009) describe al media kit como una carpeta que puede incluir informe, documento o reseña que se considere necesario para describir el hecho, esta herramienta suele ser de gran ayuda para los periodistas, puesto que les ahorra tiempo y dinero y mejora profundamente el relato de los hechos.

Se eligió estas dos herramientas de comunicación para desarrollar en estas fase, porque comprenden de una elaboración muy detallada sobre el hecho, por ende lo mejor será que si se utilizan este tipo de documentos para extenderse a la prensa, contengan toda la información relevante sobre el hecho, y que mejor que dicha información este contenida por los esfuerzos que hizo la empresa para aplacar la crisis, porque se generó, qué puede llegar a pasar; en el caso de haber involucrado víctimas en el hecho, saber qué se hizo y se está haciendo por ellas. Esto, a su vez, ayudará a mantener la reputación corporativa de la empresa y a mantener la credibilidad entre sus públicos.

3.1.7 *Clipping* y entrevista

Por último, el *clipping* y la entrevista, son herramientas que se pueden utilizar en cualquiera de las etapas de una crisis. La primera herramienta mencionada, según Yasky (2009), se la utiliza para medir los resultados de las acciones de Relaciones Públicas y sobre todo, para conocer el tratamiento que los medios otorgan a la organización, en caso de crisis, por medio del *clipping* las empresas lograrán estar al tanto sobre qué es lo que se está comunicando sobre el caso, qué medios lo están cubriendo, qué repercusión está teniendo y si se está transmitiendo el mensaje clave que la empresa está enviando. Las entrevistas, también aparecerán en cualquier etapa de la crisis porque si esta, es pactada y se la concede, por ejemplo, en la post crisis, el periodista no dudará en llevar al entrevistado a contar algún detalle extra sobre el tema, y es aquí donde el entrevistado, no olvidará el Q&A (sistema de preguntas y respuesta pre establecidas para responder en situaciones de crisis). Este procedimiento, será el mismo que se adopte en cualquiera de las etapas de crisis por la que se esté atravesando ya que toda información transmitida desde la empresa hacia el exterior, debe ser verificada y todo lo enunciado tendrá con una repercusión importancia, por ende expresar información errónea o una frase fuera de contexto será difícilmente recuperable.

Cualquiera de estas herramientas de comunicación, si son utilizadas en el tiempo y la forma correcta dentro de la gestión de la crisis, la empresa podrá asegurarse en cierta medida la continuidad del negocio después de una contingencia, obviamente estas herramientas deben estar pensadas y pre establecidas con una razón de ser y con un plan elaborado por parte del comité de crisis. Además es de suma importancia si se está impartiendo tanto esfuerzo y tanto tiempo sobreeser la crisis. Cirigliano (2011) aconseja que todas las campañas de publicidad sean suspendidas en el transcurso de la crisis ya que se pueden perturbar y generar ruidos en el mensaje que se trasmite durante la

gestión de la comunicación en la crisis, la empresa debe tener en cuenta que tanto los slogan, con un mensaje opuesto a la situación que se esté desencadenando en ese momento, son el blanco de desarrollos periodísticos.

3.2 Las nuevas herramientas en la comunicación

Ya teniendo presentes cuáles son las herramientas tradicionales con las que cuentan los Relacionistas Públicos, este apartado está destinado a abordar las nuevas herramientas tecnológicas con las que actualmente cuenta el *PR*, para gestionar casos de comunicación en crisis empresarial.

Cuando se habla de nuevas tecnologías, se hace referencia a los últimos avances y desarrollos tecnológicos de programas, procesos y aplicaciones. Sandra Gonzales (2012), docente de la Universidad de Castilla, confirma que las nuevas tecnologías están centradas en los procesos de comunicación, las cuales se agrupan en las áreas de: informática, vídeo y telecomunicaciones que se interrelacionan entre sí.

Daniel Yasky (2009), es su manuscrito no publicado *Relaciones con los medios*, comenta que anteriormente las tecnologías se encontraban destinadas para el control y uso de las organizaciones, pero en la actualidad se han trasladado hacia otros contextos. Esto significa que los contenidos que se encontraban netamente entre los medios de comunicación masivos dejaron de ser exclusivos para esta industria, logrando que las líneas de flujos de comunicación que emplean las tecnologías más recientes den lugar a nuevos y distintos modelos de comunicación que no se adecuan a la mayoría de las teorías heredadas de la generación anterior sobre los medios de comunicación.

Las nuevas tecnologías aparentemente modifican la visión anterior de comunicar, puesto que las empresas dejaron de lado sus páginas Web desactualizadas, para conformar sitios que contengan contenidos dinámicos que se actualizan sin cesar. Entre estas nuevas herramientas de comunicación se puede, por ejemplo plantear a los periódicos en línea y multimediáticos. Estos son utilizados en gran escala por las nuevas generaciones para nutrirse de información; de cierta medida y forma, han logrado suplantar el diario en formato papel ya que esta generación de lectores prefieren la inmediatez y la actualización constante que les ofrecen, brindan y presentan los medios *online*.

3.2.1 Sitios Web oficiales

Antes de contextualizar sobre los sitios Webs oficiales, es importante conocer a grandes rasgos qué es una página Web. Gerzo Karim (2011), Gerente de *Clikcmedia*, describe en su texto *¿Qué es un sitio Web?* como un documento electrónico diseñado para Internet, el cual contienen información relevante sobre cualquier tema y puede ser complementado con: videos, imágenes, animaciones o audios.

Para que un sitio Web funcione se necesita principalmente de un Servidor, esto es una computadora que tenga la capacidad de estar conectada 24 horas al día, los 365 días del año a Internet para descargar al equipo que solicita, visualizar la dirección web. El siguiente elemento necesario para el funcionamiento de un sitio Web es el dominio; Karim (2001) lo define como la Dirección Web, la cual debe tener un nombre en la red que sea de fácil recordación para el usuario y debe contener una terminación en .com, .net, .org u otros.

Los beneficios generales de contar con un sitio Web oficial, dependen de los diversos motivos para el que se desea utilizar, los cuáles pueden ser en el caso de las

empresas se puede reducir los costos en publicidad, incrementar la imagen corporativa, disponibilidad de información, comunicación constante con clientes y proveedores, y en el caso de las crisis empresariales, Carla Cirigliano (2012), afirma que este canal de comunicación, no debe ser desperdiciado, ya que al subir información a su web sobre el suceso, será convertirá en un importante recurso para calmar la ansiedad de información tanto para la Prensa como para el resto de públicos.

3.2.2 Blogs

Otra nueva herramienta que nace directamente en la etapa tecnológica son los blogs. Este, es un espacio en la Web donde un usuario escribe, sube fotos, textos, audios o videos sobre un tema en particular, a esto se los denomina *posts* o entradas, dando la posibilidad que lectores registrados en el blog, respondan a la entrada propuesta por el usuario. A medida que el usuario cargue nuevos *posts* se ordenaran en forma cronológica invertida, esto significaría que al abrir la página del blog se encontrará el último *post* realizado primero y el primero estará al final. Las redes sociales, son sin duda una de las herramientas más importantes dentro de las nuevas tecnologías, pero este tema en particular, se explicará en profundidad en el capítulo cuatro.

3.2.3 Redes Sociales

Ernesto Van Peborgh (2010) autor de Odisea 2.0 define a las redes sociales como: sitios de internet donde los usuarios pueden publicar en sus perfiles información de su interés y contactarse con otros usuarios de la red. Su finalidad puede ser diversa pero la más importante es crear una red personal con personas que comparta vínculos o intereses similares.

Peborgh (2010) comenta que Facebook se trata de una red social creada por Mark Zuckerberg. Por este medio, según el autor, en 2010 los usuarios compartían por día más de 1.5 millones de variados contenidos de toda índole y además asegura que si esta red social sería un país, llegara a ser el tercer más poblado entre Estados Unidos e Indonesia.

Diego Montesano (2011) docente en Medios Digitales en UCA y Director en Genes Interactive, comenta en su publicación *El libro de Twitter*, que esta red social fue creada en 2006 por Jack Dorsey, estudiante de la Universidad de New York. El nombre inicial fue *Twtrr*, inspirado en *Flickr*, el servicio de fotografías web, pero después se determinó establecer el nombre con el que hoy se conoce. Montesano (2011) comenta que a sólo cinco años de su lanzamiento, se la considera la red social de comunicación online en 140 caracteres más importante del mundo. Cualquiera de estas herramientas, pueden o no ser utilizadas en una gestión de crisis empresarial ya que su manejo, se medirá por el impacto de la crisis, situación que se ampliará y analizará más adelante con el análisis de casos de crisis.

3.2.4 Comunicado y conferencia de prensa online y virtual

Entre las nuevas herramientas de comunicación aquellas que son o serán potenciales para acortar tiempos en una crisis se encuentra: el comunicado de prensa *online* y la conferencia de prensa virtual. La primera contendrá la misma función e información del comunicado de prensa común, pero se lo presentará en la página de Web de la empresa, para que luego sea difundido entre los medios y las distintas herramientas tecnológicas. Mientras que la sala de prensa virtual, la define Marieta Proenca (2011), ejecutiva de cuentas de marco de comunicaciones en Microsoft, como áreas específicas dentro de la Web de una empresa, que no necesitan de la identificación del usuario para

realizar una consulta. Esta debe estar contener: un dossier de prensa completo y actualizado que: sea fácil de encontrar, cuente con una excelente organización y que no sea simplemente una copia de la versión papel sino que contenga informes mucho más actualizados. También deberá contener las últimas notas de prensa y noticias ya que Proenca (2011) afirma que si los periodistas visitan la página de la empresa deben encontrar información de las noticias más recientes. A su vez tanto las imágenes como los logos que se encuentren en este espacio, debe ser de alta resolución, facilitando el trabajo del periodista a la hora de publicar el material. Además, para ampliar esta información se puede subir archivos de audio y video sobre el hecho. Si la empresa sobre este componente, desea obtener una ventaja aun más grande, se puede incorporar una transcripción de los archivos para que sea captada y enviada de forma más rápida.

Como ya se analizó anteriormente, en casos de crisis empresarial es primordial mantener la reputación corporativa; por ende, es indispensable que en esta sala de prensa virtual se agregué las apariciones positivas en los medios de comunicación anteriores al hecho, así el periodista si lo desea, podrá cotejar los datos. El valor yace en cuan informados estén los medios sobre las actividades de la empresa, Proenca (2011) supone la importancia de incorporar un calendario de eventos en la sala de prensa virtual, así el periodista podrá disponer de su tiempo para cubrir determinados eventos o actividades de la organización. Por último, es ineludible incluir los datos de los responsables del departamento de Relaciones Públicas ya que al restringir esta información se quebrantará el principio fundamental de internet que es la interactividad. El encargado de suministrar la información manifestada por el o los medios, deberá entregarla lo más rápido posible, ya que si el *PR*, se despreocupa de esta tarea será una falta de respeto hacia el medio y sobre todo una despreocupación importante sobre la imagen de la empresa.

Proenca (2011), afirma que la cantidad dispuesta de información en la sala de prensa virtual es en sí insignificante, la importancia está radicada en la inclusión de comunicaciones relevantes que le sean útiles a los medios y la comunicadora deja como concejo la importancia de limitar el uso excesivo de publicidad, ya que esto podría socavar la seriedad de la organización.

3.3 Comunicación interna online

Es meritorio aclarar, que al momento que la empresa desea volcarse hacia la utilización de estas nuevas herramientas de comunicación, no sólo hace este cambio hacia sus públicos externos, sino también deberá contar con nuevas herramientas de comunicación para su público interno, esto es aquello que se conoce como intranet. Este es el sistema interno de boletines, comunicados y *mailing*, que se utiliza para la comunicación *online* entre los miembros de la empresa y para mantenerlos al tanto de las novedades de la empresa. Esta nueva forma de comunicación interna, claramente desestimó la utilización de la cartelera o el buzón de sugerencias, ya que se sustituyó esta forma de comunicación en formato papel, por la comunicación *online*.

Es claro que las nuevas herramientas de comunicación, están ligadas al uso de las nuevas tecnologías, contenidas en la conectividad e interacción de internet que al dejar de ser estático, el usuario tiene la capacidad de esparcir todo tipo de comentario, tanto en pro como en contra de la organización. Cuando una empresa incursiona en el mundo de las tecnologías hace que esta se ligue a nuevas formas y modelos de comunicación, donde estarán dispuestos, no sólo a transmitir información, sino a tener una respuesta inmediata por parte de sus usuarios, ya que la empresa entrará en la esfera de la Web 2.0, donde el usuario, cliente o consumidor, tendrá la potestad de responder a la

organización cuando esta esté en bien o en falta para con ellos, por ende antes de anticiparse a la implementación de nuevas formas de comunicación hacia sus públicos, la empresa debe analizar y evaluar tanto lo positivo como lo negativo de esto. Por ello, al estar tratando con nuevas herramientas se está incursionando en las tecnologías, tanto el departamento de sistemas como el área de comunicación deberán mantener un estrecho vínculo entre lo que se va a comunicar hacia los públicos y por qué nuevo medio se lo realizará ya que puede ser un Blog directamente en la página Web o la estimación del recurso de las redes sociales.

Eugenia Etkin (2006) comenta que estas nuevas tecnologías permiten un nuevo tipo de vínculo por parte de la institución hacia nuevos públicos porque internet ha planteado nuevas formas de comunicación que pueden llegar a fortalecer las relaciones comunicativas que la empresa mantiene con cada uno de sus públicos. La característica primordial con la que cuenta este nuevo paradigma en la comunicación es la interactividad, puesto que la empresa consigue impartir su mensaje a otro target; un público más juvenil. A su vez, la empresas con un modelo tradicionalista en materia de comunicación, puede ser que no miren aún las ventajas que estas nuevas herramientas les puede significar en el negocio, como por ejemplo proporcionar recursos e información a todos sus públicos, una inmediata y efectiva comunicación bidireccional, llegada masiva a distintos públicos por diferentes canales, obtener una veloz medición de imagen por medio de los comentarios realizados por los usuarios, etc.

Concluyendo, las nuevas tecnologías, han logrado un giro muy importante en las formas de comunicación empresarial, pero está en manos de la empresa potenciar su utilización como lo amerite el caso o simplemente continuar con el tradicional esquema de comunicación, ante esto la institución deberá plantearse, en primer término, cómo se

articularán las herramientas tradicionales con las nuevas tecnologías dentro de su organización.

4. Comunicaciones electrónicas

El presente capítulo, tiene como fin profundizar las nuevas formas de comunicación. Por ende, para lograr su correcto entendiendo es importante definir y explorar el surgimiento de la Web. Otro punto importante para el desarrollo del presente Proyecto Académico, es explicar la evolución de la Web y las causas de su mutación, en Web 2.0 y 3.0.

Para finalizar este capítulo se analizará cómo las comunicaciones electrónicas y la transformación de la Web repercuten en las empresas, cuando se atraviesa una crisis de servicio o producto.

4.1 Definición y surgimiento de la Web

La *World Wide Web* o más conocida como Web, surge en Estados Unidos. Francisco Albarello (2012) Licenciando en Comunicación, comenta que el Departamento de Defensa de EEUU, en 1969 se encontraba desarrollando *The Advanced Research Projects Agency* (ARPA); un nuevo desarrollo tecnológico que tenía como fin, trabajar sobre una red de interconexión denominada ARPANET. Según Albarello (2012), este sistema, estaba conectado a cuatro centros de computación universitarios, relacionados en investigaciones de carácter militar.

A tan solo cuatro años de la creación de ARPANET, ARPA llevó a cabo la primera conexión internacional, la cual se realizó entre Inglaterra y Noruega. Para llevar adelante ese enlace los investigadores de ARPA, “construyeron un conjunto de reglas de transmisión denominadas TCP/IP (Transmisión Control Protocol/Internet Protocol). TCP/IP

es un conjunto de protocolos que definen y gobiernan el modo en que los datos son transmitidos a través de las redes.” (Albarelo, 2012).

Albarelo (2012), señala que en 1983 ARPA desarrolla Milnet, el estaba destinado exclusivamente para trabajar sobre investigaciones militares, mientras que ARPANET se la continuaba utilizando como una red de desarrollo en investigación, convirtiéndola así, en la única forma de conexión a internet existente.

A su vez, el autor comenta que en 1986, ARPA desarrolla *The National Science Foundation Network* (NSFNET). Esta nueva red se empieza a ofrecer de forma gratuita en instituciones educativas, logrando así, un veloz crecimiento para el surgimiento de varias redes a nivel regional. Tras este descubrimiento cesan las investigaciones sobre ARPANET y esta desaparece.

Como se pudo ver anteriormente, la década de los '80, fue un período de importantes desarrollos tecnológicos, en materia de conectividad interpersonal. Pero Leandro Zanoni (2008) señala, en su libro *El Imperio Digital*, a los '90 como el momento crucial para estandarizar los protocolos de conexión TCP/IP, siendo el punto de partida para que Berners-Lee, diseñe el primer proceso de comunicación entre servidor y cliente. Zanoni (2008), comenta que en 1993, se logra unificar el lenguaje Web gracias al *Hypertext Markup Language* (HTML), generando así el inicio de la *World Wide Web*.

Continuando en el paso de la historia de la Web, Zanoni (2008) argumenta que a inicios de 1993, Marc Andreessen, estudiante de la Universidad de Illinois, con tan solo 22 años, fue el responsable de crear y lanzar al mercado Web, el primer navegador de internet bajo el nombre: Mosaic, este permitía que el usuario, con la utilización del *mouse*, navegue por la Web disponiendo de un entorno de diseño gráfico y multimedia. Esto se

logró realizar por el sistema operativo desarrollado por Microsoft, conocido como Windows.

Pero Marc Andreeseen, tenía planeado algo más grande y prometedor para Internet. Zaroni (2008) comenta que un año después de desarrollar Mosaic, Andreeseen crea el navegador *Netscape*; este era el primer paso para desarrollar negocios Web en las empresas denominadas punto.com, convirtiendo así a 1994 en el año de éxito rotundo para invertir en las empresas Web. Las más representativas de ese tiempo fueron: Yahoo!, eBay o Amazon; tanto estas, como Netscape empezaron, por primera vez a cotizar cifras millonarias en la bolsa.

Las punto.com, se encontraban en un veloz y exitoso crecimiento, incursionar en este ámbito era la ambición de muchos jóvenes capacitados en lo digital. Zaroni (2008) destaca a David Filo y Jerry Yang, estudiantes en la Universidad de Stanford. A ellos se les atribuye la creación del primer listado de sitios Web clasificados como interesantes. Zaroni (2008) añade que en marzo de 1995, es bautizada como Yahoo!, dicho proyecto, en pocos meses, recibió casi dos millones de dólares para financiación.

Pero no todo fue suerte y fortuna en el mundo de las punto.com, Zaroni (2008) cuenta que en abril de 2000, *Nasdaq*, la bolsa norteamericana donde se cotizan las empresas del rubro tecnológico, empieza a desplomarse, convirtiéndose en un año pérdidas en la industria de la *World Wide Web* (www).

Zaroni (2008) argumenta que el fracaso del negocio Web, generó grandes pérdidas entre sus accionistas; pero quienes estaban inmersos en esta industria sabían que la quiebra, no era más que una caída, y que el proyecto de la industria de la tecnológica era de gran utilidad y no se la podía relegar.

Por ende, los creadores de las punto.com, demostraron modelos de negocios y la búsqueda de incursionar a la publicidad en el mundo online, generando emprendimientos millonarios y útiles para el usuario como fueron y siguen siendo: *eBay*, *Google*, *Yahoo!*, *Hotmail*, entre otros.

Después de este repunte y afianzamiento de las punto.com, internet continuó escalando para consolidarse mundialmente, entre los hábitos de consumo de millones de usuarios. Zaroni (2008), afirma que ya a finales de 2001 existían, alrededor de 500 millones de habitantes, a nivel mundial, conectados a Internet mediante la banda ancha, la cual permitía navegar por más horas a diferencia del *dial-up*, siendo que la primera no requería de una conexión telefónica como la segunda.

Como se pudo ver a lo largo de esta breve introducción sobre la historia y creación de la industria Web, fue un proceso que empezó con propósitos privados del estrato militar, para así transitar por un camino de un constante “ensayo y error” desembocando en un servicio de gran utilidad para gran parte de la sociedad.

Pero internet no es un proyecto que quedó estancado, los proyectos sobre la Web se siguieron desarrollando hasta generar grandes cambios.

4.2 Transformación de Web 1.0

Anteriormente, se trató cómo surge y se desarrolla la Web, ahora es el momento preciso para abordar la siguiente transición que suscita denominar a la Web como Web 1.0.

Lo que se conocía como Web 1.0 inicio en 1990 y su finalización es en 1999. Esta temporalidad es planteada por el investigador semántico Yihong Ding (2011), en el

artículo publicado en la revista *Gestión*. Ding (2011) afirma que anteriormente en la Web, los espacios o sitios eran solamente páginas que constituían la visión de la empresa que poseía el dominio y una nulidad total de participación por parte del usuario.

El modelo de Web 1.0, convirtió al usuario durante diez años, en un consumidor de los contenidos, que eran subidos a la red por los propietarios de las páginas. La Web no era nada más que un sitio de lectura de textos e imágenes; en el 2000 se empieza a generar algo más grande dentro de la Web, aquello que se conoce como Web 2.0. Esta denominación, según Romaní y Kuklinski (2007) nace a mediados de 2004. Si bien el término continúa en debate entre varios especialistas del ámbito tecnológico, la terminología está insertada en la sociedad para referirse a la transición de la Web. Pero más que hablar de una transición, se puede llamar de una evolución del sistema para con el usuario.

Romaní y Kuklinski (2007), en su libro *Planeta Web 2.0* explican bajo las palabras de O'Reilly (2007) que:

...la World Wide Web como plataforma de trabajo, el fortalecimiento de la inteligencia colectiva, la gestión de las bases de datos como competencia básica, el fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software, los modelos de programación ligera junto a la búsqueda de la simplicidad, el software no limitado a un solo dispositivo y las experiencias enriquecedoras de los usuarios.

(O'Reilly, 2007, p.15)

A su vez Romaní y Kuklinski (2007), afirman que esta nueva forma de Web, hace que la red abandone el formato de escaparate de contenidos multimedia, donde sólo consume información, logrando transformarla en una plataforma abierta donde el usuario, es el partícipe principal del nuevo concepto. Además los autores plantean una serie de términos-satélite que constituyen a la Web 2.0 como: Software social, arquitectura de la

participación, contenidos generados por el usuario, *rich Internet applications*, etiquetas, sindicación de contenidos y redes sociales.

Por su parte Leandro Zanoni (2008) en su libro *El imperio digital*, comenta sobre ciertos conceptos básicos que rodean a la Web 2.0. El primer término es la plataforma, según Zanoni (2008), esta es la idea primaria de la Web, ya que el usuario la utiliza como un programa o *software* que está instalado en cualquier computadora, por ende ya no es necesario contar con una PC personal para acceder a estos servicios.

El siguiente concepto que trata Zanoni (2008), es la inteligencia colectiva, médula central de la Web 2.0, porque cuando los servicios que brinda internet van obteniendo más valor y utilidades para el usuario, este va ganado popularidad y éxito.

El tercer componente es la velocidad, explicando que: “Gracias a nuevas tecnologías como AJAX “Java script asincrónico y XML que brinda al usuario una mayor interactividad al reducir el tamaño de la información intercambiada sin requerir instalar ningún elemento” (Zanoni, 2008, p. 30). La velocidad es el éxito en la Web 2.0, porque el usuario para lograr recibir y compartir la información online, requiere de un sistema veloz.

El cuarto concepto que incorpora Zanoni (2008) es la participación. Él explica que el usuario, abandona su rol pasivo, como un simple receptor de información, adoptando un papel totalmente protagónico. El protagonismo sería el quinto y último componente de la Web 2.0, ya que se genera un usuario participativo que aporta todo tipo de información en la Web, convirtiéndose así en el componente clave dentro de la Web 2.0.

Sobre el tema de la participación y protagonismo del usuario Romani y Kuklinski (2007) explican que esto genera la trascendencia en la evolución de la Web, porque anteriormente, la creación de contenido Web, estaba destinado a quienes tenían el

acceso a las plataformas tecnológicas, y ahora quien posea una cuenta en un sitio Web, tiene la capacidad de compartir la información que le sea de interés.

Después de este breve análisis sobre el desarrollo y componentes que hacen posible la creación de la Web 2.0, es momento de analizar algunas de las páginas más populares que ponen en evidencia el salto de la *World Wide Web*. La mayoría de las herramientas son muy fáciles de utilizar y su uso es gratuito, brindando un espacio virtual donde se puede escribir, editar y compartir información con el resto de los usuarios. Algunas de las más populares, en su momento, fueron: *flirk*, *fotolog*, *hi5*, *my space*, y *Digg* o los más recientes como *Gmail*, *Wikipedia*, entre otros. Pero las más populares y novedosas en las que se apoya el análisis del presente PG son: *Youtube*, *Facebook* y *Twitter*.

YouTube es por excelencia el sitio más popular de videos *online*. Este, alberga innumerables cantidades de videos de diversos tipos y su uso es muy sencillo, basta que el usuario cree una cuenta y suba el video que desea. Si por lo contrario sólo desea mirar algún video no existe la necesidad de tener una cuenta, el usuario simplemente accederá al sitio y buscará el video que desee.

Por su parte *Facebook*, es indudablemente una de las redes sociales más importantes y populares en el mundo. Esta red, surge de la mano de Mark Zuckerberg, como una comunidad de uso exclusivo para los estudiantes de la Universidad de Harvard. Pero no pasó mucho tiempo para que Zuckerberg decida que la red social sea de uso público. El principio básico de Facebook, es que los usuarios accedan a la página mediante una cuenta propia, donde se puede compartir fotos, información personal, ideas, intereses con las personas que desee (Fincher, D. 2010).

Y por último *Twitter*, esta red social creció con rapidez en los últimos años. Zaroni (2008) lo bautiza como uno de los rotundos éxitos de la Web 2.0. Su mecánica es crear una cuenta para que el usuario pueda seguir a personajes o instituciones de su interés. El usuario, al igual que en *Facebook*, puede compartir fotos, links de noticias y textos cortos, expresados hasta 140 caracteres. Quienes sigue al usuario, denominados *followers* o en español seguidores, podrán recibir la información publicada en tiempo real.

Teniendo en cuenta estos tres ejemplos claves de la nueva forma de Web, es importante incorporar un último concepto sobre Web 2.0, “La Web 2.0 es una actitud y no precisamente una tecnología. El poder de esta plataforma web es su capacidad para servir de intermediario a la circulación de datos proporcionados por los usuarios.” (Romaní y Kuklinski, 2007, p. 49)

Analizando esta última idea, se puede decir que la Web 2.0, se trata de conectarse, escribir y compartir información que sea relevante para quien lo hace, pero esta no podría existir si el usuario no participa en ella; si él no sube, comparte o comenta, la información vuelve a ser estática.

Si bien el concepto de Web 2.0 es novedoso y como se dijo anteriormente, algunos autores continúan en discusión sobre el mismo, esto no ha sido un impedimento para que sufra una nueva mutación en 2010; según Yihong Ding (2011), denominada Web 3.0.

Según Romaní y Kuklinski (2007) la terminología Web 3.0, se refiere a la transformación hacia una Web semántica. Según el portal *Web 3.0, Web semántica*, esto se traduciría en la transformación de la Web en una base de datos, donde los contenidos sean accesibles para múltiples buscadores, bajo la influencia de la inteligencia artificial.

Florencia Lafuente (2011), en su artículo publicado por la revista *Gestión*, explica un poco sobre la visión de la nueva Web. Ella afirma que el centro del ecosistema 3.0, se une a dos extremos en la cadena tecnológica. Por un lado, se encuentra el front-end, o aplicaciones donde el usuario interactúa con ellas y por el otro, el back-end, o sistemas de procesamiento y administración de datos que manejan esas aplicaciones.

Siguiendo la línea de la periodista, en su nota afirma que existen cuatro componentes que hacen posibles la Web 3.0: tecnologías abiertas, inteligencia computacional, conectividad ubicua, computación en red y tecnologías de realidad virtual.

Lafuente (2011) explica que en el primer componente, existen códigos abiertos para desarrollar plataformas y aplicaciones que cuentan con técnicas para lograr compartir datos como servicio. A su vez, existe una personalidad portátil ya que la información se puede pasar de un sitio y/o dispositivo a otro.

Sobre la inteligencia computacional, Lafuente (2011) se refiere a la existencia o utilización de sistemas de procesamiento del lenguaje natural denominado NLP en este, existen agentes de software que generan en las aplicaciones la capacidad de razonamiento logrando que estas, trabajen para el usuario.

El tercer componente que la autora explica es la conectividad. Ella afirma que cualquier forma de conexión que posea el usuario, logrará que se genere sistemas de localización geográfica. El punto importante dentro de este componente es el poder de conexión, desde cualquier tipo de dispositivo móvil ya que esto genera portabilidad de datos.

Lafuente (2011), añade como últimos componentes la computación en red y las tecnologías de realidad virtual. La primera, se refiere a la interoperabilidad en los servicios

de la web. Mientras que la segunda se refiere a la utilización de navegadores y portales 3D, para que el usuario cree avatares propios.

Por ende dentro de la Web 3.0, los espacios están pensados en ser una diversa gama de recursos que ofrecen diferentes sitios, los cuales pueden ser organizados en tiempo real (principal característica del nuevo modelo de Web), de acuerdo con la necesidad del usuario.

Como se pudo ver a lo largo de este apartado, la Web 2.0 y 3.0 es la evolución de lo que se conocía como Web. Esta transición se pudo llevar a cabo gracias al desarrollo de tecnologías para que el usuario pueda tener un rol protagónico dentro de internet, a su vez con el modelo 3.0, se ofrece al usuario, la constante permanencia *online* desde cualquier dispositivo que cuente con acceso a internet.

4.3 La Web 2.0 y 3.0 en las crisis empresariales

En los capítulos dos y tres se pudo conocer todo lo pertinente sobre crisis empresarial para el desarrollo del presente Proyecto de Graduación, puesto que se trató qué son las crisis, las herramientas con las que cuenta el profesional de Relaciones Públicas para comunicar a sus públicos cuando se atraviesa una crisis, cómo la están sobrellevando y qué medidas son las que adoptarán para solucionar la situación.

A su vez dentro de uno de los apartados del tercer capítulo, se pudo conocer que existen nuevas herramientas o nuevas tecnologías a la hora de comunicar una crisis empresarial.

Como se vio anteriormente sobre Web 2.0 y 3.0 el usuario es quien se ha transformando en el protagonista de la Web, es importante destacar que tanto la empresa

como un porcentaje importante de clientes o consumidores, tienen acceso a esta nueva forma de comunicación, donde pueden compartir información en tiempo real con sus allegados dentro de las redes sociales de las que son partícipes. La gran diferencia que se genera aquí, entre empresa y cliente, es que la primera, comunicará lo necesario sobre la crisis, mientras que el segundo, compartirá absolutamente todo lo que pueda sobre el problema y más aun cuando él sea un afectado. Por ende, las redes sociales pueden llegar a convertirse en un arma de doble filo para las instituciones que transitan una crisis empresarial, si no son utilizadas como una fortaleza.

Si se toma como ejemplo un servicio que presenta fallas, y los usuarios están molestos por la ausencia del mismo, empezarán a expresar disconformidad en cualquier red social en que participen, realizando *posts* o comentarios, que claramente desprestigiarán la imagen de la empresa, logrando que el resto de seguidores continúen haciendo eco sobre el problema. El usuario, no realiza esa acción por desmerecer a la empresa, sino que este busca la respuesta inmediata por parte del proveedor del servicio en cuestión.

Ese es el punto disparador la inmediatez, de parte y parte. ¿Cómo la empresa puede utilizar estas herramientas y estas quejas como una fortaleza? Las empresas deben contar con una cuenta tanto en *Twitter* o *Facebook*, porque así demostrarán primero, una clara modernización hacia la era tecnológica. Segundo, que están dispuestas a conocer una parte esencial de la opinión del usuario. Estas, deberán estar manejadas de preferencia por un experto en *community manager*, el cual vendría a ser un administrador de la comunidad que se encargará de brindar una inmediata respuesta a sus clientes con los lineamientos planteados por la empresa. Contar con estas herramientas, demostrará al usuario que la empresa desea saber que está sucediendo y compartirá de forma veloz las soluciones que se están buscando para erradicar el problema.

En capítulos anteriores, se señaló a los medio de comunicación como uno de los públicos más importantes cuando se transita una crisis empresarial. Hay que tener en cuenta que este público ha sido el primero en evolucionar con la cuestión de las nuevas herramientas tecnológicas por ende, ellos también cuentan con sus respectivas cuentas en *Facebook* o *Twitter*, las cuales tienen un gran número de seguidores o amigos.

Por ello, si el medio de comunicación *postea* una noticia al respecto de la situación de la empresa, esta tendrá una circulación inmediata dentro de las redes sociales, incentivando al usuario que opine sobre la problemática.

En este punto es importante analizar una frase proveniente de Romaní y Kuklinski

Amateurismo y charlatanería conviven en la escritura colaborativa de la Web 2.0. Si bien se trata de herramientas de alta productividad para formar comunidades, en muchos casos no aportan calidad a nivel de contenidos, sólo experiencias de producción no profesional, poco fiables. Un sistema de publicación eficiente y de fácil uso no hace a un adolescente cineasta, ni a una persona periodista. Entre las virtudes que debe poseer un periodista, preexistentes a la Web 2.0, se encuentran una potente visión global y crítica de la realidad y sus matices, buena redacción, iniciativa y creatividad para investigar...

(Romaní y Kuklinski, 2007, p. 97)

Es muy difícil compartir o disentir del todo con esta idea, ya que es muy cierto que las redes sociales no hacen a cualquier persona periodista o que desde el “porque sí” se tenga la capacidad de destruir la imagen de una empresa con comentarios mal intencionados o burdas mentiras. Pero también, hay que tener en cuenta, que dentro de las redes sociales existe el usuario o cliente que tiene una profunda indignación por el desperfecto en un servicio o el error en un producto, el cual tiene todo el derecho de reclamar por aquello que le representa o representó un costo. Por ende, dentro del mundo de la Web 2.0 y 3.0 se pueden hacer un sinnúmero de acciones que le den el valor a la empresa, pero en el caso de transitar una crisis empresarial, se puede lograr desprestigiarla, bajo rumores, sobre el servicio que provee o del producto que comercializa. Esta situación se genera más sobre productos que ante servicios ya que en

estos, es mucho difícil comprobar inmediatamente la falla por parte de los consumidores. Sobre esto, alrededor de la Web (y esto desde la era Web 1.0) han rondado mitos o leyendas urbanas, que se han trasladado a las empresas, conocido como *spam*. Zaroni (2008), afirma que este tipo de correos son generalmente anónimos que provienen de correos o cuentas ficticias que denuncian productos con una verosimilitud poco creíble pero puede llegar a trastabillar a la empresa si esta no es erradicada a tiempo.

Un ejemplo que se podría mencionar, es aquel *spam* que duro varios años destinada a desprestigiar a los tampones o.b. En esta “cadena” se afirmaba que estos se fabricaban con asbesto. Otro ejemplo es el caso de la comida de bebé elaborada por Nestlé, donde se alegaba que uno de sus lotes contenía pedazos de vidrios. Estos casos en particular, fueron falsos y las empresas mediante comunicados, aclararon el tema. A esto se lo podría denominar como una falsa situación de crisis que se puede convertir en una crisis real, si gran parte de la sociedad llega a creer en ellas o si las empresas las pasan por alto.

Para cerrar este capítulo se puede decir que la Web como tradicionalmente se la conocía, tuvo un rotundo cambio y un veloz crecimiento. El usuario, abandonó el rol pasivo y pasó a ser totalmente participativo y protagonista dentro de la *World Wide Web*, gracias a la implementación de nuevas plataformas tecnológicas. En el caso de las crisis empresariales se puede decir que con la velocidad actual, la proximidad y adquisición de la información en tiempo real las empresas pueden tornar estas nuevas tecnologías como beneficiosas, si son manejadas de forma coherente y responsable; lo cual generaría una organización que posea una ágil respuesta ante sus públicos, cuando transiten por una crisis comunicacional.

A su vez, si las empresas están apoyadas en la inmediatez, estas contarán con la capacidad de ser los primeros en informar lo que está sucediendo en su interior, sin

esperar a que trascienda en los medios como una noticia catastrófica o fatalista. La institución que cuenten con retroalimentación en sus páginas web o manejen cuentas en las redes sociales, tendrán el poder de comunicar a sus públicos el inconveniente de una manera precisa, congruente y real, logrando un *feedback* con sus clientes o usuarios. Por ende si estas son bien utilizadas, las empresas tendrán una gran ventaja en el factor tiempo sobre su crisis empresarial.

5. Crisis de producto y de servicio (1999-2012)

El presente capítulo desarrollará antecedentes y formas de comunicación de cuatro casos de crisis empresariales sucedidos en la Argentina. Los primeros dos, *Laboratorio Huilen SRL* y *Lapa* pertenecen a la década del 90, mientras que los casos de *TBA* y *Nisan Sentran* se suscitaron a inicios de 2012.

El objetivo que se persigue con este capítulo, es poner en evidencia, cómo una empresa debe comunicar una crisis empresarial, remarcando sus virtudes y falencias.

5.1 Caso Laboratorio Huilén SRL

Este primer subcapítulo está destinado a contextualizar y conocer la crisis ocurrida en Laboratorio Huilén en 1992, cuando la institución tuvo que responder ante la justicia y la opinión pública, tras conocer que los caramelos y jarabes de propóleo que comercializaba el Laboratorio, estaban envenenados.

5.1.1 Antecedentes

A inicios de agosto de 1992 el diario *Página/12* (1999), informó sobre el ingreso de tres pacientes de casi 60 años al Hospital Italiano de la ciudad de La Plata. Ellos presentaban un cuadro gripal, sumado otros síntomas como: fuertes dolores musculares, lumbares y la imposibilidad de orinar. A tan sólo cinco días de estas internaciones, se registraron cinco casos fatales que presentaban los mismos síntomas. Para el 11 de agosto se encontraban internados seis pacientes más y la cifra de víctimas mortales empezaba a extenderse. Los médicos desconocían la causa de la enfermedad, las personas ingresaban a la guardia con náuseas, vómitos, mareos, fotofobia (intolerancia

anormal a la luz), dolor abdominal y alteraciones en el sistema nervioso, en pocas horas, este cuadro se derivaba en una insuficiencia renal aguda y después, la muerte, explicaban al medio. Ya para esa fecha, los periodistas de Página/12 (1999) tenían confirmadas 11 muertes en la Capital Federal y 14 en La Plata, mientras que alrededor de 3000 personas fueron asistidas con síntomas renales y hepáticos, similares a los que produce la ingesta de dietilenglicol. Con esa coincidencia, los médicos encuentran como punto en común entre los internados, consumo de productos de propóleo, elaborados por el Laboratorio Huilén, que a inicios de 1990, se encontraba en el apogeo de sus ventas, gracias a un nuevo producto medicinal a base de propóleo, que se ofrecía al público tanto en jarabes como en caramelos. Este, se trataba de un derivado de la miel de abeja, al cual se le adjudicaban propiedades terapéuticas, pero el lote comercializado por el Laboratorio, expedidos como un producto de venta libre, se encontraban contaminados con dietilenglicol, un tipo de alcohol industrial que se usa en motores. La presencia del químico fue determinada por los síntomas de los pacientes y confirmada tras las autopsias y peritajes correspondientes; explica el diario Clarín (1999).

Con el asunto en estado público, el Ministro de Salud y Acción Social, Julio Cesar Aráoz, fue el primero en manifestarse sobre el caso y declara ante Página/12 (1999), que los propóleos podían ser la causa de las intoxicaciones y muertes decidiendo clausurar el Laboratorio Huilén y prohibir la venta del producto en toda la región. Además, añadió que el Laboratorio, no realizó los controles de calidad que correspondían a las materias primas y por ello no detectó la presencia del compuesto tóxico, e informó que el laboratorio utilizaba nomenclaturas falsas en las autorizaciones. Se descubrió además, que la firma poseía una planta de fabricación habilitada por el Ministerio de Salud de la Nación para elaborar y comercializar exclusivamente cosméticos, dilucidando que el laboratorio no

contaba con la licencia para fabricar medicamentos; el laboratorio elaboraba más de 40 productos cosméticos y medicinales, en forma ilegal. (La Nación, 1999)

El juez Jarazo (1999), destacó que en las pericias realizadas dentro del Laboratorio, no se encontraron restos de dietilenglicol en ninguno de los tambores de mezcla de la materia prima y agregó, que no era posible la utilización de dicho componente, dado que no integra parte de la composición del producto y finalizó, remarcando la imposibilidad de interferir en la producción global de la partida, porque si ese hubiese sido el caso, los niveles del dietilenglicol hubieran sido los mismos en cada uno de los caramelos o jarabes envenenados, situación que fue afirmada tras analizar que los propóleos tenía un nivel distinto del veneno, concluyendo así que los productos habían sido aparentemente saboteados fuera del laboratorio.

A lo largo de la investigación del caso, no se encontró ninguna declaración de la gerencia del Huilén impartidas a los medios días después del hecho, sólo se halló una entrevista realizada a Mabel Aparicio, dueña del Laboratorio, realizada en 1999 cuando la hipótesis de sabotaje fue aceptada por la justicia.

5.1.2 Análisis de la comunicación

En el apartado anterior se contextualizó cómo sucedió el envenenamiento en los propóleos del Laboratorio Hulién que desató una crisis en el negocio. Este subcapítulo se dedicará a analizar cómo la empresa comunicó a sus clientes y público en general el hecho.

Como se mencionó anteriormente, a lo largo de la recolección de la información pertinente al caso, no se encontró ningún comunicado de prensa por parte la empresa

sobre lo sucedido. El hecho en sí fue descubierto por los médicos que atendieron a las víctimas, llegando a encontrar el factor común de las muertes. Mabel Aparicio, dueña del Laboratorio, no brindó declaraciones ni explicaciones mientras se realizaban las investigaciones. Este se remarca como el primer error del caso; si se consulta el manual de crisis. Al ser la dueña del Laboratorio, debió ser la primera en proporcionar información y contención sobre el hecho a los familiares de las víctimas. En este caso, quien se encargó de dar declaraciones a los medios, fue el Ministro de Salud, aspecto que se puede remarcar como positivo, porque la sociedad siente tranquilidad cuando las autoridades toman las riendas en este tipo de casos, pero el público directamente afectado siempre busca, desea y necesita la palabra de la empresa que comercializa el producto, dado que para los clientes la empresa es el responsable directo.

Otro importante error cometido durante la crisis, fue brindar una primera versión de los hechos sin tener una investigación concreta que lo avale. Por más de que la información sea provista bajo presunciones como: parecería que, se sospecharía que, se supondría que. Esto genera incertidumbre y pérdida de credibilidad hacia la empresa. Lo ideal sería comunicar que el caso está siendo investigado y cuando se cuente con resultados verídicos, la empresa será la encargada de comunicarlo a sus públicos, mientras tanto, continuar informando las tareas que se están realizando y reafirmar constantemente el respaldo hacia las víctimas. En este caso, no se utilizó este procedimiento, en una primera instancia se afirmó que los medicamentos fueron adulterados dentro del establecimiento, para luego de varios años llegar a la conclusión de que eso era imposible y que los propóleos fueron saboteados fuera del Laboratorio.

Mientras la contingencia sucedía, ninguna autoridad del Laboratorio se hacía cargo, ¿lo dejaron en manos del Ministerio? ¿Pensaron que las autoridades eran quienes debían hacerse cargo? Al parecer sí, pues recién en 1999, Mabel Aparicio dispuso dar

una entrevista a los medios para contar como vivió ella la situación, no es coincidencia que justamente decidió dar declaraciones, cuando la causa fue desestimada y se aceptó la teoría de sabotaje externo. En esa entrevista (anexada en el Cuerpo C), Aparicio (1999) se refirió a las víctimas desde el punto de vista de la justicia, afirmó que las circunstancias del hecho deben ser investigadas para que nunca vuelvan a suceder y los condenados deben ser aquellos que sabotearon sus productos. A lo largo del diálogo, Aparicio no expresó solidaridad o responsabilidad sobre las víctimas fatales; era evidente que ella no sintió responsabilidad del hecho porque la justicia desestimó el caso pero, ¿quién comercializaba el producto? Para las víctimas y la opinión pública el causante de las muertes no fue ni será el sabotaje, sino el Laboratorio.

Adrián Svich (1999), viudo de una de las víctimas, dijo en una nota a *Diario Hoy*, estar indignado por las actitudes de Aparicio cuando se mostraba públicamente. Mencionaba que la dueña del laboratorio puntualizaba en lo material, refiriéndose siempre a las pérdidas monetarias o de producción y minimizaba la importancia de las 25 personas fallecidas. Agregó además, que nunca escuchó a la directora pedir una disculpa, asegurando que la justicia será quien determine a los culpables por la muerte de su esposa y finalizó aseverando que para él, no hay dudas que el Laboratorio es el responsable, puesto que cuando se comercializa un producto, la empresa debe asegurarse del óptimo resultado del producto fabricado, para quien lo consume, “por más que haya existido un complot, Huilén es el responsable” (Svich, A, 1999)

Ausencia de planificación sobre el caso, mal manejo ante los medios, distanciamiento con las víctimas por el producto adulterado y falta de tenacidad para asumir el hecho son algunas de las causas analizadas que conllevan a afirmar que la crisis de producto atravesada por el Laboratorio Hulién, se convierte en un caso más, de

una pésima comunicación hacia los públicos siendo esta, una de las causas que troncó la continuidad inminentemente del negocio.

5.2 Caso LAPA

En el presente apartado se presentarán los hechos del accidente de aerolíneas LAPA, donde se desarrollarán los antecedentes de la empresa para luego realizar un análisis de la comunicación de la crisis que se suscitó dentro de la empresa aeronáutica.

5.2.1 Antecedentes.

El columnista Luis Amman (2010) comenta en su publicación *Justicia ¿Cuál Justicia?*, un poco de la historia de Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA). Esta aerolínea inicia sus operaciones en 1977, en sus inicios estaba netamente destinada para realizar vuelos internos en la Provincia de Buenos Aires. Con sólo un año de operaciones, se lo otorga la autorización para que LAPA opere en tramos hacia y desde distintas ciudades de América.

El crecimiento de la aerolínea era inminente, los directivos daban notas y entrevistas comunicando sobre su crecimiento y la adquisición de nuevos aviones a su flota. Daniel Yasky (entrevista personal, 2012) comenta que LAPA se destacaba por tener precios bajos en los vuelos, haciendo que esto tenga un diferencial importante al respecto de su competencia.

Pero el 31 de agosto de 1999 se desata un terrible accidente. La asociación civil de víctimas de accidentes aéreos comenta que el vuelo WRZ 3142 con destino a la ciudad de Córdoba, no logra despegar del Aeropuerto Jorge Newbery (Aeroparque) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires haciendo que el avión arrase con la verja del aeropuerto y atravesase parte de la Avenida Costanera Norte y termine impactándose contra un muro entre el Complejo Punta Carrasco y la Asociación Argentina de Golf. El profesor Jorge Mosquiera (2008), en las Jornadas de Actualización de Recursos Humanos, comenta que al momento que el avión atravesó la Avenida Costanera, arrasó con dos automóviles. Las chispas generadas por el arrastre del fuselaje se combinaron con el combustible de los autos desatando un voraz incendio que se acrecentó, tras el impacto del ala derecha del Boig 737 con una estación reguladora de gas y sumando al propio combustible de la aeronave, hace que se convierta en una de las tragedias más graves de la historia de la aviación Argentina, puesto que se perdieron 65 vidas. (Mosqueira 2008).

Durante varias semanas el Aeroparque permaneció cerrado por el accidente, mientras tanto las familias de las víctimas se movilizaban buscando una respuesta, que la aerolínea no les ofrecía, lo cual da pie para iniciar el análisis de la crisis organizacional que atravesó LAPA.

5.2.2 Análisis de la comunicación

Minutos antes de las 21:00 del 31 de agosto de 1999, se estrella un avión en el Aeroparque Jorge Newbery de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los medios de comunicación empiezan a cubrir el hecho, aproximadamente a las 21:10, a los periodistas del noticiero de TN, les llega la información que la aeronave accidentada, se trataba de un

avión pequeño perteneciente a la aerolínea Pluna, pero a las 21:27, los periodistas del mismo medio desmienten dicha información, alegando que se comunicaron con las oficinas de Pluna donde se les afirmó que el avión no pertenecía a su empresa. El mismo medio a las 21:30 aún no tenía la certeza a que empresa de aviación correspondía la aeronave, pero ya se manejaba la hipótesis que la aeronave pertenecía a LAPA. Mientras tanto, a las 21:30, Crónica Tv, presentaba la placa que el avión impactado en la Costanera, correspondía a la aerolínea LAPA donde viajaban 130 pasajeros. A las 21:31 dicho medio emitía las imágenes de las tareas de rescate que se realizaba alrededor de la zona del accidente; una gran tragedia se había desatado y era eminente la pérdida de vidas. Minutos antes de las 22:00, TN confirma que el vuelo WRZ 3142 de la aerolínea argentina LAPA, con destino a Córdoba era el avión accidentado, sucintándose así una de las tragedias aéreas más graves en la aviación argentina. América Noticias, mientras tanto transmitan las imágenes en vivo del accidente y aseguraban que la tragedia aérea ya había cobrado 80 víctimas. (Youtube, 2012) Esto es un poco de lo que se pudo observar, mientras se analizaban las diferentes noticias sobre el hecho en los distintos videos subidos a Internet.

La primera falla que se encuentra por parte de la empresa fue la ausencia total de los directivos de la aerolínea cuando se encontraba en el lugar de los hechos, Fernando de la Rúa, quien en ese entonces ejercía el cargo de Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Esto demostró un importante indicio de deficiencia en la preparación previa de un comité de crisis, cuestión que es totalmente irracional ya que la empresa, por el servicio que ofrece tiene una cuota de riesgo por el cual debieron estar entrenados por si llegaba a desatarse una tragedia como la ocurrida.

Con respecto a las herramientas de comunicación, sus comunicados de prensa fueron subidos a su página Web a casi 15 horas del incidente, mismos que prometían

abocarse a los pasajeros y ratificando que los familiares de las víctimas podían comunicarse con ellos para ofrecerles una mayor información. La primera falencia del comunicado de prensa (adjuntado en el Cuerpo C,) es que no mostraba un número de teléfono o una dirección a donde las familias podían comunicarse o acudir. Sobre esto, la viuda de una de las víctimas, afirmó que las oficinas de la LAPA habían cerrado sus puertas y no les brindaban ningún tipo de información a los familiares de los damnificados por el accidente, para esta mujer era como si LAPA nunca hubiera existido. (Youtube, 2012)

Otra herramienta de comunicación utilizada por la aerolínea fue la conferencia de prensa, pero se la manejó de forma paupérrima, improvisada y sobre todo tardía, dado que se efectuó a 20 horas del incidente. Lo más angustiante del hecho fueron las declaraciones mencionadas por parte de Gustavo Deutsch, Presidente de LAPA, quien afirmó que para él como piloto, la causa del accidente era una ingestión doble, provocada por una bandada de pájaros, haciendo que el avión no logre concretar el despegue y agregó “yo no niego terminantemente nada, yo solamente digo que yo no sé” (Youtube, 2012). Tal como se mencionó anteriormente en el caso de los propóleos, el hecho de querer informar a los medios, no implica que la persona encargada de emitir la información, transmita cualquier diagnóstico sobre el tema ya que la explicación por parte de Deutsch, sonaba casi a una broma de mal gusto.

Siguiendo la línea de las declaraciones del Presidente de LAPA y lo planteado en el manual de crisis sobre asumir responsabilidades, este fue uno de los errores más grandes que cometió la Aerolínea. En primer término se relacionó el incidente con una bandada de pájaros y Deutsch aclaró que Gustavo Weigel era un piloto, totalmente preparado con más de 6000 horas de vuelo (Youtube, 2012), luego se

descartó la teoría de los pájaros y la culpa del incidente se la adjudicó al piloto alegando que este, estaba vencido 27 días en la disciplina de vuelo lo cual indicaba que no estaba habilitado para volar el avión, pero lógicamente en este tipo de situaciones se procede a realizar diversas investigaciones para descubrir la realidad del hecho. En este caso se determinó que la causa del accidente fueron que los *flats* no se activaron y que el piloto había desestimado la alarma porque ya había un precedente de alrededor de 96 falsas alarmas donde las propias autoridades de la aerolínea les manifestaban a los pilotos hacer caso omiso de estas porque presentaban un mal funcionamiento (Piñero, E. 2003)

La comunicación de LAPA hacia sus públicos fue deficiente y sus declaraciones sobre el accidente fueron desalmadas antes, durante y después del hecho. En primer lugar, la lista de pasajeros del accidente fue entregada a los medios dos días después del siniestro. En segundo lugar, días después del hecho, en una entrevista realizada a Ronald Boyd, Director General de LAPA, para el programa “Agenda Secreta” se le formuló la pregunta si él se sentía responsable por alguna de las muertas y él respondió un terminante no, para luego señalar que sentía una profunda tristeza y finalizó asegurando, que en él había un rotundo desánimo por todas las muertes y que ellos, refiriéndose a LAPA, también son víctimas del mismo. Años después, precisamente en el 2003, abordan a Andrés Deutsch, para realizarle una entrevista en la calle, dónde se le pregunta si se siente responsable del accidente y él afirmó que no. A su vez, la periodista le cuestionó sobre la falta de acercamiento a las víctimas de los familiares, para saber si necesitaba algún tipo de apoyo y a esto Deutsch, le contesto “nos acercamos y la compañía de seguros pagó mucha plata” (Youtube, 2012)

Para cerrar con este análisis, es clave decir que cada acción, declaración y paso que dio la empresa sobre el manejo de la crisis, hace que el caso de LAPA se convierta en el ejemplo clave y un caso de análisis, sobre todo lo que no se debe hacer una crisis empresarial, ya que todos los antecedentes, investigaciones y declaraciones recabadas fueron minando cada vez más la imagen de la empresa, costándole así a finales de agosto de 2003 la continuidad en el negocio de las aerolíneas.

5.3 Caso NISSAN

Este subcapítulo trata específicamente sobre el *recall* de producto que la empresa automotriz Nissan, tuvo que realizar por una falla en el modelo del Nissan Sentra lanzado a finales del 2012.

5.3.1 Antecedentes

La industria japonesa Nissan, apuesta a comercializar sus automóviles en Argentina en la década del 80, explicando en su propia página Web (Nissan, 2012), que la industria fue insertándose en el mercado con la introducción del primer auto 4x4 bajo el modelo *Pathfinder*. Además, comenta que la distribución e importación de sus vehículos estuvieron a cargo de Renault Argentina S.A., hasta el 2011 y ya para el primero de enero de 2012, Nissan Argentina S.A. “asume la representación comercial con el compromiso de desarrollar la marca y asegurar la satisfacción de los clientes ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad” (Nissan, 2012).

Justamente en esta fecha, la prestigiosa empresa japonesa, con sede en Argentina, comparte la información con diferentes sitios Web, pertenecientes al público de

automovilismo, que el modelo NISSAN Sentra, en su modelo mediado, debía ser sujeto a revisión porque varias de sus unidades habían presentado un inconveniente menor en la batería, más precisamente “un contacto inadecuado entre la terminal positiva de la misma y su respectivo borne, lo que podría acarrear dificultades para arrancar el motor, o incluso, en casos extremos, podría hacer que se apague cuando se transita a baja velocidad”. (Tiempo Motor, 2012)

Por esta situación, la marca japonesa, quiso realizar una revisión a todas las unidades comercializadas en Argentina y afirmaron que en caso de ser necesario, se reemplazaría de forma gratuita, “la terminal positiva de la batería” (Tiempo Motor, 2012). La empresa, también ofreció su 0-800 y una dirección Web, para concretar la cita, con el servicio oficial, a los clientes para realizar esta revisión.

5.3.2 Análisis de la comunicación

Según lo analizado sobre crisis de producto y herramientas de comunicación, el *recall* del auto NISSAN Sentra se lo realizó de una manera excelente, puesto que la empresa detectó la falla en la batería, presentó un comunicado de prensa, anexo (Cuerpo C) que explica el problema y se responsabilizó enteramente por el desperfecto y brindó puntos de información para que los propietarios del modelo se puedan acercar a la concesionaria, para que así el automóvil pueda ser sujeto a revisión por los técnicos de NISSAN.

Además la empresa manejó la información de manera tal, que esta no se expandió en los medios, ya que la información sólo estuvo plasmada en portales Web, pertinentes al rubro automotriz.

Si bien este es un caso más sencillo de manejar, porque no presentó víctimas fatales, no deja de ser un tipo de crisis y un caso de análisis sobre lo que se podría llamar “crisis 2.0”, puesto que toda la información fue tratada y trabajada dentro de las nuevas herramientas de comunicación y contó con la participación de los usuarios por medio de comentarios posteados en los sitios Web que levantaron la información. Los cuales se pueden ver el anexo (Cuerpo C).

5.4 Caso TBA

Este último apartado, se dedicará al análisis de los antecedentes sobre el accidente ocurrido en la estación de Plaza Miserere, suscitado a mediados de febrero de 2012, tras el impacto de una formación del ferrocarril Sarmiento, perteneciente a la empresa Trenes de Buenos Aires (TBA), para luego dilucidar cómo la empresa comunicó hacia el exterior esta crisis.

5.4.1 Antecedentes

A inicios de 1992 la empresa Trenes de Buenos Aires S.A. (TBA) ganó la concesión de los trenes, tras presentar la propuesta de menor costo y más conveniente al Estado Nacional, para efectuar la gerencia de las líneas Mitre y Sarmiento. Después que la empresa tomó el mando de los trenes, se suscitaron varios problemas contractuales entre TBA y el Gobierno, envolviendo a la empresa en complicaciones ya sea la demora en el servicio, falta de obras o la modernización de las líneas que circulan generando terribles accidentes ferroviarios.

El 22 de febrero de 2012 aproximadamente a la 08:30, una formación de la línea Sarmiento perteneciente a la concesionaria TBA, impactó contra la valla de contención al final de la vía de la estación Miserere. Por la gravedad del choque, distintos medios de comunicación del país y del mundo informaron que los tres primeros vagones del tren tenían serios daños, haciendo que varios pasajeros queden atrapados en el interior del transporte. Mientras transcurrían las horas del accidente, el hecho se agravaba y las tareas de socorro se complicaban para lograr rescatar a las personas que viajaban en el tren; los hierros del transporte estaban muy retorcidos. A medida que bomberos y defensa civil removían los fierros, iniciaron su labor de rescate para que el SAME retire del lugar a los pasajeros que sufrieron heridas de diferente índole y trasladarlos a los hospitales más cercanos, mientras que las personas que presentaban heridas leves se las alejó del lugar para revisarlos en las inmediaciones de la estación (*Youtube*, 2012).

Ante el accidente, el Secretario de Transporte, Juan Pablo Schiavi, señaló en una rueda de prensa, en la que no permitió que se le realicen preguntas (*La Nación*, 2012), que una de las formaciones que ingresaba a la terminal de Once, a 26 kilómetros por hora hacia la punta del andén y suponía que la causa del choque había sido generada por un desperfecto en los frenos, haciendo que el tren impacte a 20 kilómetros por hora. Agregó además, que hubo vagones que se encimaron agravando el hecho, y finalizó declarando que hasta ese momento se tenía un estimado de heridos que ascendía a 340 y no pudo descartar que se encuentren víctimas fatales, aunque en ese momento no existía una versión oficial que lo confirme.

La empresa TBA, se manifestó horas después del accidente mediante su página web, con un comunicado de prensa, anexo en el Cuerpo C, donde se solidarizaban con las víctimas, ponían a sus disposición su 0-800, cuerpo médico y psicológico para el

tratamiento de las víctimas y remarcaron, que no iban a emitir otro comunicado mientras no se cuente con información certera sobre el hecho.

Este accidente, que dejó un saldo de 51 muertos y 700 heridos (Clarín, 2012), fue lo máximo que decidió resistir la ciudadanía, ya que la falta de comunicación y la muestra de un aparente desinterés por parte de las autoridades de TBA hacia los usuarios avivaron su furia por el servicio y decidieron hacerse escuchar ante las autoridades, medios de comunicación y redes sociales.

5.4.2 Análisis de la comunicación

Los distintos medios de comunicación aguardaban información por parte de la empresa TBA, pero la concesionaria mantenía un hermetismo absoluto al respecto del accidente ferroviario producido en la estación. El noticiero TN (2012), resaltaba en sus redes sociales que el sitio Web de TBA, sólo reportaba que el servicio de trenes Once y Moreno tenía una demora de 20 minutos, y no figuraba ninguna mención del accidente. Habían pasado dos horas del accidente y los reportes a los medios sobre las víctimas llegaban por parte de los voceros del SAME o de la policía, el vocero oficial de la empresa, Gustavo Gago y sus colaboradores no se habían hecho presentes en el lugar de los hechos y los distintos medios de comunicación tampoco podían establecer contacto con ellos para acceder a su versión de los hechos. (El comercio online, 2012)

Antes de llegar al medio día TBA presentó en su página Web el primer comunicado de prensa. Los medios sostenían que este no presentaba teléfonos de contacto para las personas interesadas en conocer el estado de los familiares que podrían estar viajando en esa formación. Tiempo después la empresa subió un nuevo comunicado con datos más completos sobre el accidente, donde ofrecían número de

información, pero se aclaraba que no se iba a proveer más información en tanto no se tenga datos más certeros del caso. Por su parte, las redes sociales cumplieron un rol fundamental en el desarrollo de esta crisis emergente, no había pasado una hora del hecho y los comentarios no se hicieron esperar, en Twitter para las 10:00, el suceso ya era *trend topic* (tema que se hace relevante en la red social, cuando se agrega el signo de numeral al frente de la frase o palabra y los usuarios de la red empiezan a subir sus *twits* bajo dicha consigna), los comentarios eran totalmente negativos y mencionaban datos de la actitud fallida del vocero de TBA (Anexo Cuerpo C).

Las primeras declaraciones del hecho las realizó Juan Pablo Schiavi, ex secretario de transporte (destituido de su cargo por este accidente), quién aclaró ante los medios que el conductor era un chico de 28 años con un servicio intachable dentro de la empresa y que estaba descansado (Página/12, 2012). En la misma línea, se expresó el secretario de Prensa de La Fraternidad, Horacio Caminos, quien afirmó que no se tenía datos técnicos, afirmando que abrir un juicio de valor era irresponsable, además agregó que solamente hay un sistema de freno, denominado "hombre muerto" y finalizó afirmando que era evidente el esfuerzo por parte del maquinista en frenar el tren.

Con respecto a las listas de pasajeros heridos o fallecidos que se encontraban dentro de la formación y ubicados en diferentes hospitales, fue una tarea que se la destaca como veloz y positiva, pero por parte del SAME. Ellos fueron quienes se encargaron de disponer esta información a los distintos medios de comunicación aclarando la cantidad de pacientes que se encontraban en cada uno de ellos. A su vez, los medios *online* fueron los encargados de proporcionar los números de teléfono para que los familiares de las víctimas se comuniquen para obtener mayor información y el listado de los hospitales a los que debían acudir.

El descontento por parte de la ciudadanía y la falta de presencia por parte de los empresarios era evidente, recién a dos días del hecho se realizaron las primeras declaraciones por parte de Roque Cirigliano, director de Material Rodante de TBA y primo de los dueños de TBA, quien definió, según Diario Clarín (2012), como aceptable el servicio del ferrocarril Sarmiento y sostuvo que TBA invertía más que otras concesionarias, además el directivo agregó que la causa del accidente posiblemente sería un error humano y que era poco probable que la formación se haya quedado sin frenos. Estas declaraciones generaron una rueda de prensa improvisada donde Cirigliano (2012), remarcó que se llevaría a cabo un peritaje a la unidad y sostuvo nuevamente que la causa del accidente fue un problema en la parte conductiva o una falla técnica e insistió nuevamente que la última causa era la menos probable por el sistema de frenos que utiliza el tren. Agregó además que la formación contaba con la revisión reglamentaria y el alistamiento correspondiente, pero los periodistas de los medios que se encontraban en esta suerte de rueda prensa empezaron a insistir sobre esta última declaración haciendo que el funcionario admita que el tren se encontraba en un proceso de mantenimiento y reparación.

Ante esta declaración el clima se tornó tenso y uno de los periodistas retomó el tema del “aceptable” servicio, según lo había definido Cirigliano y le cuestionó si para él era aceptable que existan 50 muertos y 703 heridos; a lo que Cirigliano respondió: “No, no, no. Eso es otra cosa. Usted me está preguntando por el servicio” (Clarín, 2012) finalizando con que él tan sólo era un técnico y que no iba a hacer más declaraciones. Los usuarios que estaban indignados en el hall de la estación Once se iniciaron una seguidilla de improperios hacia Cirigliano (Clarín, 2012), por esta situación varios policías lo rodearon para escoltarlo hacia una oficina donde se encerró.

Este ejemplo, además de las propias falencias de la comunicación del hecho y la inexistencia de un departamento de Relaciones Públicas o la incapacidad de un vocero de manejar a los medios, el caso se expandió por todos los canales de comunicación posibles. Como se planteó anteriormente el tema se postuló entre lo más comentado en *Twitter* y *Facebook*, además la inmediatez de la noticia se hizo presente en la constante actualización de la información en todos los medios de comunicación del país y del mundo, el 22 de febrero se registraron más de 500 noticias sobre el hecho en los medios online (relevamiento por medio de alertas *Google*). Además los comentarios en los mismos medios, quebrantaban cada vez más la imagen de la empresa.

En este caso, fue notorio como los usuarios se impusieron, mediante quejas y reclamos, ante una empresa que les provee un servicio paupérrimo, pero lamentablemente la falta de preocupación e inversión en comunicación, no lograron comunicarse correctamente con ninguno de sus públicos, desencadenando una seguidilla constante de ida y vuelta de información de todo tipo que claramente la empresa no supo manejar.

El suceso de TBA continúa en indagatorias e investigaciones por las víctimas que cobró este fatal accidente, además la tragedia conllevó a la renuncia del Ministro de Transporte para que luego se le retire la concesión de los trenes a la empresa TBA. Si bien esto no tiene que ver íntegramente por cómo se manejó la crisis, sino por cuestiones políticas y legales del manejo de la empresa, se tiene que destacar que si se hubiera incurrido desde un principio en un entrenamiento a su vocero y la formulación de un correcto plan de crisis, varias de las quejas por parte de los usuarios hubieran sido solucionadas y no comunicadas como un hecho negativo que siga minando a la empresa.

Como se pudo ver a lo largo de este capítulo, las fallas en el armado de las tácticas de comunicación pueden ser fatales, mientras que cuando los errores son asumidos y determinados a tiempo, el público tiene otra reacción para con la empresa. Las organizaciones siempre deben tener en cuenta que aquello que está en juego, ante una contingencia no es sólo su imagen sino también su continuidad y que el prestigio de la marca está ligado con la calidad y la seguridad que estos proveen. Como se pudo ver en los casos mencionado y en los Anexos del Cuerpo C los consumidores del siglo XXI, tienen una fuerte participación ante la marca y las empresas tienen más competencia en el mercado que hace 10 años, por ende si la organizaciones cometen una equivocación y no se responsabilizan como el usuario lo espera, no dudará en acceder a otra marca y realizar una campaña en contra en los nuevos medios a los que tienen acceso. En el caso situaciones que se tenga víctimas fatales, los usuarios y/o clientes esperan contar con todo el apoyo por parte de la empresa en cuestión, la cual será la tarea principal y más importante que deberá realizar el comité de comunicación de crisis puesto que estos casos se tienen un gran riesgo de tener a todas las audiencias en contra.

Entonces para finalizar este capítulo, se puede asegurar que las empresas han tenido un cambio importante en las herramientas de comunicación, pero eso no ha logrado que se mejoren los errores incurridos en el pasado al momento de comunicar una crisis empresarial.

6. Análisis comparativo

El presente capítulo tiene por objetivo, realizar una exhaustiva comparación entre las diversas formas y herramientas de comunicación ante una crisis empresarial sustentándose en los cuatro casos desarrollados anteriormente, destacando falencias y virtudes de los mismos y cómo influyeron las redes sociales en los casos desarrollados en 2012.

6.1 Comparación general

A inicios de la década de los '90, la gestión de Relaciones Públicas se establecía recién en Argentina. Eran pocas las empresas que recurrían hacia las nuevas agencias de comunicación que se habían instalado en el país, para contar con un asesoramiento en materia de comunicación empresarial; la idea de mantener un nuevo tipo de vínculo entre la empresa, medios de comunicación y público en general era totalmente nueva.

En la actualidad, la asesoría de comunicación es ejercida íntegramente por equipos de profesionales, que la realizan de carácter interno o externo en la mayoría de las empresas Argentinas. Pero analizado los casos planteados, es notable como aún varias empresas no se preocupan por este punto tan importante dentro de sus organizaciones.

En el caso del Laboratorio Hulién, fue evidente que no se contaba con un conocimiento básico sobre comunicación en tiempos de crisis, el manejo de la situación fue pobre desde el principio, el Laboratorio no tenía una noción de las herramientas de comunicación existentes, se recurrió al silencio, los directivos no se hicieron presentes para acompañar a las víctimas sino para defenderse y depositando el caso en manos de terceros, para que ellos encuentren la solución pertinente. Cada una de las decisiones tomadas dentro del Laboratorio llegó a costarles la continuidad del negocio. Ahora bien,

en el caso analizado del *recall* de Nissan Sentra es exaltable la forma de reacción ante el hecho, la empresa reaccionó rápidamente, se comunicó por los canales adecuados, se responsabilizó sobre el hecho y restituyó la falla de la batería del modelo Sentra al usuario. Tal vez se suponga que es un caso más simple de comunicar porque, a diferencia del Laboratorio no presentaron víctimas fatales, pero la forma de comunicación fue adecuada y congruente con el manual de crisis. Es notorio también, que se trataron dos casos similares en su tipología, la temporalidad y las formas de comunicación los hacen abismalmente diferentes, concluyendo así que una preparación previa y un adecuado manejo de las herramientas de comunicación se puede sobrellevar de una manera más precisa estas contingencias.

Ahora bien, tanto el caso de *TBA* y de *LAPA* se presentaron en una temporalidad distinta, pero los errores en las formas de comunicación fueron muy similares. Aunque el caso de *LAPA* se dio a finales de los '90, Argentina ya se encontraba en un período de tiempo donde las Relaciones Públicas se hallaban bastante establecidas, pero la empresa no tenía un departamento que dirigiera este tipo de situaciones, la comunicación estaba manejada por el departamento de Recursos Humanos, duramente cuestionado en la investigación. Por su parte *TBA* contaba con un vocero oficial de prensa que no se hizo eco durante esta crisis, se desestimó la mayoría de herramientas de comunicación y las utilizadas no se las administró correctamente.

Además, si se retoma lo analizado sobre lo que se debe y no se debe hacer en una crisis, ninguna de las empresas formularon y establecieron un mensaje clave para comunicarse con los públicos; por ende, los medios levantaron toda clase de información para informar los casos. A su vez no actuaron rápidamente, no conformaron un comité de crisis que comunique a medios de comunicación, usuarios, familiares e interesados de la empresa lo que sucedía.

Si se toma en cuenta las herramientas de comunicación utilizadas, LAPA presentó un comunicado de prensa, sin números para comunicarse mientras que TBA expresó en su propio comunicado, no presentar más información en tanto no se tenga una versión real sobre el hecho, cuestión que tiene tintes negativos y positivos, porque no es un punto que se deba aclarar en el comunicado de prensa ya que cierra rotundamente la posibilidad de pronta información, lo positivo hubiera sido aclararlo en una conferencia de prensa o en una entrevista organizada de forma correcta. Otra similitud importante entre estos casos fue la tardía aparición en los medios por parte de las autoridades responsables de las empresas, donde no asumieron la responsabilidad y trataron de buscar culpables, ya sea el piloto en el caso de *LAPA* o el maquinista de *TBA*, cuando años o meses antes de que suceda cada tragedia, los operarios o pilotos advertían a los responsables de fallas eminentes tanto en los aviones como en los trenes.

Por otra parte, de estos cuatro casos, solo se pudo denotar una gestión de Relaciones Públicas en uno de ellos, siendo el de Nissan por todas las razones que se postularon anteriormente. Esto da el indicio, que las Relaciones Públicas aún no son reconocidas por las empresas y estas, al parecer, relegan esta actividad dentro de sus organizaciones. Sin embargo se pudo notar en el caso de Nissan, como al contar con un manejo correcto de *PR*, se pudo conjugar como positivas a las redes sociales convirtiéndose aquí en el único canal de información que utilizó la empresa, accediendo a que los usuarios comenten y hablen sobre la situación. Esto da la partida para tratar el último tema del presente Proyecto: las redes sociales en tiempos de crisis.

6.2 Redes sociales en crisis empresariales

Analizando los diferentes comentarios que se efectuaron a lo largo del desarrollo de las primeras horas del accidente de TBA, se pudo notar como el usuario, al tener este fuerte rol de pleno participante en los medios de comunicaciones como una suerte de informador, se convierte a las diferentes redes sociales en un canal crucial para la información que la empresa lo puede percibir como arma de doble filo. TBA no pertenece al mundo de las redes sociales, porque probablemente, aun no encuentra la virtud en ella, si se supone que la empresa hubiera tenido una *fan page* en *Facebook* o su cuenta en *Twitter*, hubieran sido el blanco de acusaciones a la empresa y ellos no hubieran podido responder nada ante sus usuarios. Es evidente que a TBA no le interesa conocer la opinión de los usuarios, porque conocen su situación interna y no les conviene recibir constantes reclamos. En el caso de Nissan fueron beneficiosas porque se las supo administrar y utilizar como canal para la comunicación.

Otro punto importante a remarcar es el nivel de solidaridad y crítica que generan las redes sociales entre los usuarios, cuando se genera una crisis empresarial. Si ellos se sienten defraudados por la empresa se unen para criticarla y puede llegar a realizar campañas en contra de las mismas; pero si ven algo positivo no dudan en exaltarlo y hasta compartir el contenido.

Se puede decir que entre los casos comparados se vio similitudes negativas que las empresas no han logrado restituir en el transcurso de 12 años, se aprecian las mismas falencias y la falta de criterio para la comunicación de crisis empresarial.

Para concluir, las redes sociales aún siguen siendo una herramienta de enigma dentro de las empresas, ya que aun se las siguen tomando como una herramienta que no la deben utilizar para estas situaciones. Al parecer, esta falta de innovación tecnológica en

materia comunicacional, infiere en el miedo a incurrir en críticas por parte del público que no las puedan sobrellevar. A las empresas les falta incursionar en el estudio de los beneficios de estos nuevos medios para lograr incorporarlas de una manera correcta en comunicar una crisis, ya que de las mismas deben aprovechar su inmediatez y el alcance masivo que poseen.

Conclusión

Mediante los cuatro casos reales de crisis comunicacionales desatados en Argentina, tanto en la década de los '90 como a aquellos sucedidos a principios de 2012. Aquello que se analizó fueron los cambios suscitados en las formas de comunicación en las crisis empresariales. Este cambio se vio estrechamente ligado a la inclusión de Internet como un medio habitual de comunicación y generó un nuevo modelo dentro del ámbito de las Relaciones Públicas a la hora de tratar con los distintos públicos cuando una crisis empresarial para el estado público.

La comparación de casos, logró asegurar que la base en sí misma de las Relaciones Públicas, no ha sufrido notables cambios en sus formas de comunicación, pero si en las herramientas de comunicación utilizadas para comunicar una crisis, ya que la inclusión de las redes sociales y herramientas que contiene la Web 2.0 y 3.0, a la cotidianeidad de la gran mayoría de los usuarios, transformaron a Internet en un canal y herramienta de comunicación primordial.

Se llegó a esta primera conclusión, tras encontrar una notable diferencia que se destaca entre los casos actuales y los ocurridos en los '90. Cuando una empresa sufría un desperfecto o falla en el producto o servicio que elabora o comercializa, los públicos esperaban el testimonios de los directivos de la empresa o de funcionarios del estado hacia los medios de comunicación y cuando esto no ocurría, porque los responsables de la empresa se llamaban a silencio, eran los medios quienes se dirijan a los distintos públicos, para comunicarles cómo se estaba administrando la crisis, por medio de versionas oficiales y no oficiales que recababan. Actualmente, cómo se demostró en el caso de TBA, cuando la empresa transitó por la crisis, (que aún atraviesa) las redes sociales se convirtieron en el primer canal de información y los medios de comunicación acompañaban dicha información actualizándola minuto a minuto en sus páginas Web y

redes sociales, aquí los afectados directa o indirectamente por la empresa, fueron los encargados de contar lo que sucedió durante el hecho. Tanto para los usuarios o clientes, sigue siendo primordial el testimonio de los directivos de la empresa, pero cuando estos no actúan velozmente sobre el hecho, son ellos quienes se encargan de proveer información por este canal al que tienen un libre acceso.

En los '90, el damnificado debía esperar a que los medios de comunicación tome su testimonio de los hechos, actualmente, él se puede expresar y narrar lo sucedido mediante la red social de la que sea partícipe, con la irrupción de las redes sociales en los últimos cinco años se denota una necesidad por parte del usuario en contar su historia o compartir su experiencia de forma voluntaria buscando adeptos y ampliando su vivencia con los testimonios de otros usuarios que transitan por la misma situación. En los 90' esto se hacía en el ámbito privado ahora todo lo que le sucede al usuario lo trata de publicar en la web.

Una segunda conclusión llevada por este recorrido de la historia data sobre la falta de visión de varias empresas Argentinas en invertir en lo que respecta a comunicación y tecnología. Se pudo denotar la gran diferencia entre *TBA* y *NISSAN*, si bien este contraste no está marcado en la gravedad del hecho, sino en las formas de comunicación al momento de comunicarse con sus públicos, TBA cerró sus acceso virtuales y físicos hacia sus públicos, mientras que NISSAN manejó su contingencia por *blogs*, redes sociales y páginas web afines.

Analizando estos aspectos, demostrados a lo largo de los seis capítulos propuestos, se puede afirmar que el objetivo principal ha sido cumplido, puesto que se expusieron los factores necesarios y relevantes para determinar cómo y qué cambios se han generado dentro de la comunicación al afrontar una crisis empresarial. Esto se transfiere al cumplimiento de los objetivos específicos, ya que mediante cuatro ejemplos

calves de crisis empresariales en Argentina suscitadas en los '90 y en el 2012, se logró realizar una comparación para distinguir los cambios en las formas de comunicación de una crisis empresarial, determinando que en los '90, aunque el cliente y usuario tenían acceso a internet este era limitado, mientras que en la actualidad, tras la evolución de la Web en Web 2.0 y 3.0, el usuario, tiene una participación totalmente activa sobre lo que respecta a la organización.

Siguiendo esta línea se denotó solamente en el caso de *NISSAN*, una planificación para el manejo de la gestión de crisis, en el resto de los casos hubo graves falencias al respecto de la comunicación. Si se remarca nuevamente sobre el caso de *TBA* las redes sociales cumplieron un rol fundamental, pero con una repercusión negativa hacia la misma, ya que minuto a minuto se postearon comentarios poco alentadores sobre la situación de la, la causa del accidente y la falla de los comunicadores de la empresa para transmitir con los públicos.

Con estos ítems analizados se llegó a la conclusión que si las nuevas herramientas de comunicación, no se las administran correctamente en una crisis y no se le da la entidad de *feedback* que esta sostiene, se pueden tornar en una amenaza para la empresa. Por ello se puede decir que la hipótesis fue corroborada. Tras el análisis se llegó a la conclusión que las redes sociales son beneficiosas, si estas son manejadas de una manera correcta, como se lo hizo en el caso *NISSAN*. Además estas herramientas, demuestran una incorporación al nuevo paradigma en las comunicaciones y dentro de las empresas, aunque piensen que es un canal que no puede llegar a ser controlado, se llegó también a la conclusión que estas si pueden ser controladas por parte de las organizaciones, si son administradas con criterio y por partes de personal que esté capacitado para manejarlas.

También se pudo demostrar a lo largo del análisis, que la importancia de incursionar en las redes sociales están basadas en: establecer un nexo entre empresas con sus clientes reales y audiencias, en constituir una pantalla que comunica precisamente a lo que se dedican y lo que desean hacer y dar a conocer lo que sucede en el mercado que se desarrollan. Sobre el primer ítem planteado, cabe destacar que las redes sociales ante las crisis empresariales, pueden constituir un canal de diálogo directo, un flujo inmediato y personalizado con la necesidad del cliente y anticipar las reacciones del público y generar tácticas para ellos. |

Antes de finalizar, se puede decir que este nuevo paradigma que ha llenado de aristas a la comunicación, está ligado íntegramente al crecimiento e innovación de la tecnológica. Las nuevas generaciones acceden a la información por internet más que por los medios tradicionales de comunicación como: radio, televisión o diarios. Esta debe ser la razón más importante para que las empresas vean la importancia de comunicarse por nuevos canales con sus audiencias, puesto que las redes sociales podrán expresar en tiempo real lo que sucede, logran comunicar en una crisis de forma inmediata, que deben hacer los usuarios al respecto y que están haciendo ellos ante la situación. El valor para las empresas en la utilización de las redes sociales ante las crisis empresariales está ligado al factor tiempo al comunicar el hecho a los públicos pertinentes.

Se puede concluir afirmando, que el presente Proyecto de Graduación expuso con la mayor precisión posible, como en un lapso de 12 años las formas y las herramientas de comunicación que maneja el profesional de las Relaciones Públicas en tiempos crisis empresariales en Argentina, suscitaron importantes cambios por el desarrollo e inclusión de Internet en la vida cotidiana de los clientes o usuarios. El alumno espera que el presente Proyecto de Graduación, haya cumplido las expectativas del lector.

Lista de referencias bibliográficas

- ADECEC, (1997). *El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas*. Madrid: Folio.
- ACVAA (2012). *Tragedia Aérea Vuelo Lapa WRZ 3142*. (2012). Recuperado el 19/05/2012 de <http://www.tragedialapa.com.ar/web01/>
- Amado, A, Bongiovanni, M, Bustos, M y Etkin, E y (2008). Auditoria de comunicación. Buenos Aires: Icrj'apero.
- Amado, S y Castro, C. (1999) *Comunicaciones Públicas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Arbello, F. (2007). Historia de Internet. Buenos Aires: Área comunicación. Disponible en: http://www.areacomunicacion.com.ar/text/pe_01_02.htm
- Ammann, L. (Comp.) (2010). *Justicia ¿Cuál Justicia?* Buenos Aires: LuisAmmann. Disponible en: <http://luisammann.com.ar/2010/02/03/la-justicia-%C2%BFque-justicia/>
- Auto Plus (2012). *Nissan convocó un recall para el Sentra*. (2012) Recuperado el 10/03/2012 de <http://www.autoplusdigital.com.ar/nota-16245--nissan-convoco-un-recall-para-el-sentra>
- Barquero, D. (Comp.) (1990). *Conversaciones de Barquero con Bernays*. (2011) Boston: Barquerorrrp. Disponible en: <http://www.barquerorrrpp.com/menu/bernays.html>
- Barquero, J. (1999). *Manual de las Relaciones Públicas empresariales e institucionales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Black, S. (2001). *El ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Beyond Conceptualized United Zones (2012). *Líneas Aéreas Privadas Argentinas*. (2012) Recuperado el 20/05/2012 de www.bcuz.com/es/hechos//l/%C3%AD/n/L%C3%ADneas_A%C3%A9reasPrivadasArgentinas_cf59.html
- Caponigro, J. (1998). *The crisis counselor: the executive's guide to avoiding, managing, and thriving on crises that occur in all businesses*. Michigan: Barker Business Books. Citado en Yasky, D. (2009). *Crisis, Issues management y Litigación PR*. Manuscrito no publicado.
- Caponigro, J. (1998). *The crisis counselor: the executive's guide to avoiding, managing, and thriving on crises that occur in all businesses*. Michigan: Barker Business Books.

- Castro, B. (Comp.) (2011). *El uso de las nuevas herramientas de comunicación da sensación de poder a sus usuarios*. Sevilla: Benito Castro. Disponible en: <http://benitocastro.com/2011/06/el-uso-de-las-nuevas-herramientas-de-comunicacion-da-sensacion-de-poder-a-sus-usuarios/>
- Cirigliano, C. (Comp.) (2012). *Estrategias frente a situaciones de crisis*. (2012) Buenos Aires: rppnet. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/estrategias-crisis.htm>
- Cobo, C y Pardo, H (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. México D.F: Group de Recerca d'Interaccions Digitals - Universitat de Vic, Flacso.
- Comunicación Popular (2012). *Choque del Sarmiento en Once: 49 muertos y 600 heridos*. (2012). Recuperado el 03/04/2012 de <http://comunicacionpopular.com.ar/choque-del-tren-en-once-49-muertos-y-600-heridos/>
- Clarín (1999). *La causa de los 25 muertos por propóleos quedó en nada*. (2012). Recuperado el 18/05/2012 de <http://edant.clarin.com/diario/1999/08/10/e-03601d.htm>
- Clarín (2012). *Pelea con un abogado de la tragedia de Once*. (2012). Recuperado el 29/05/2012 de http://www.clarin.com/politica/Pelea-abogado-tragedia-Once_0_694730639.html
- Edward Bernays (2012). Recuperado el 22/09/2011 de <http://www.rppnet.com.ar/bernays.htm>
- El comercio online (2012). *Silencio de TBA ante el accidente ferroviario en la estación de Once*. (2012). Recuperado el 05/06/2012 de <http://www.elcomercioonline.com.ar/articulos/50047468-Silencio-de-TBA-ante-el-accidente-ferroviario-en-la-estacion-de-Once-.html>
- Diario hoy (1999). *El drama de una familia*. (2012). Recuperado el 18/05/2012 de <http://pdf.diariohoy.net/1999/02/14/c16y17.pdf>
- Ding, Y. (en prensa). *La era del razonamiento artificial*.
- Fincher, D. (Director), Brunetti, D., Chaffin, C., L. Michael y Rudin, S. (Productores) (2010). *The social network*. [DVD]. California: Columbia Pictures.
- Fink, S. (2000). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: iUniverse. Citado en Yasky, D. (2009). *Crisis, Issues management y Litigación PR*. Manuscrito no publicado.
- Gili, R. (Comp.) (2012). *El comité de crisis (corporativa o familiar)*. Buenos Aires: Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. Disponible en: http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/disc_4072.htm
- Globedia (2012). *Recall del Nissan Sentra*. (2012). Recuperado el 08/03/2012 de <http://es.globedia.com/ext/100000102218-recall-para-el-nissan-sentra>

- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Halpern, D. (2010). *Gestión de Crisis. Teoría y Práctica de un modelo comunicacional*. Santiago de Chile: RiL Editores.
- Infobae.com. (2011). *El celular, el dispositivo móvil que más utilizan los argentinos*. Recuperado el 11/04/2011 de <http://www.infobae.com/notas/623892-El-celular-el-dispositivo-movil-que-mas-utilizan-los-argentinos.html> (Pertenece al capítulo tres)
- Itoz, C. (Comp.) (2012). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: rppnet. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/intrrpp.htm>
- Karim, G. (2011). *¿Qué es un sitio web?* (2011). Recuperado el 29/05/12 de <http://www.wevxs.com/inegocios/sitios-web/que-es-un-sitio-web/>
- La evolución del concepto *stakeholders* (5ª ed.). (2009).
- Lafuente, F. (2011). Revista Gestión. *File web 3.0*, 16 (2), 72-77.
- La Nación (2012). *Al menos 50 muertos y 676 heridos en la tragedia de Once*. (2012). Recuperado el 28/02/2012 de <http://www.lanacion.com.ar/1450635-descarrilo-un-tren-en-once-y-hay-varios-heridos>
- Larrea, J. (Comp.) (2003). *Entre la espada y la comunicación*. Pamplona: Jlarrea. Disponible en: <http://www.jjarrea.com/archivos/Entrelaespadaylacomunicacion.pdf>
- Marketing Directo (2012). *Las relaciones públicas estrenan nueva definición* (2012). Recuperado el 20/03/2012 de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-relaciones-publicas-estrenan-nueva-definicion/>
- Martini, N. (Comp.) (1998). *Definiendo las Relaciones Públicas*. (2011) Buenos Aires. Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>
- Matteo, L. (Comp.) (2004). *Nuevas herramientas de comunicación interna*. Buenos Aires: Clarín. Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2004/01/04/n-01453.htm>
- Montesano D. (Com.) (2011). *Libro de Twitter, conectados en 140 caracteres*. Buenos Aires. Disponible en: http://librodetwitter.com/Libro_de_Twitter.pdf?1347234599347
- Mosqueira, J. (Comp.) (2008). *Responsabilidad profesional de RR.HH.: El caso LAPA*. Buenos Aires: UCEMA. Disponible en: http://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/j_mosqueira.pdf
- Mitroff, I. y Pearson, C. (2002). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

- Nafria, I (2000). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nolo, M. (Comp.) (2012). *“Community managers”: Las redes sociales crearon un nuevo oficio que es muy buscado*. Buenos Aires: Clarín. Disponible en http://www.clarin.com/internet/redes_sociales/Community-managers_0_679732098.html
- Nuevas herramientas de comunicación (2012). *Nuevas formas de comunicación ligadas a la tecnología*. (2012). Recuperado el 18/05/2012 de http://www.elvex.es/index.php?option=com_content&view=article&id=158:nuevas-herramientas-de-comunicacion&catid=20&Itemid=407
- Oh Motores (2012). *Recall para Nissan Sentra*. (2012). Recuperado el 06/03/2012 de <http://www.ohmotores.com/news/recall-para-el-nissan-sentra>
- O'Reilly, Tim. (2005). *What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. O'Reilly Network. Disponible en: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
Citado en: Cobo, C y Pardo, H. (2007). *Planeta Web 2.0*. Recuperado de: <http://www.planetaweb2.net/>
- Página/12 (2012). *El choque de Once provocó 50 muertos y 675*. (2012). Recuperado el 23/02/2012 de [heridoshttp://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-188121-2012-02-22.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter](http://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-188121-2012-02-22.html?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter)
- Piñero, E. (Director) y Piñero, E (Productor) (2003). *Whisky Romeo Zulú*. [DVD]. Buenos Aires: Aquafilms.
- PRSA (2012). *About PRSA*. (2012). Recuperado el 20/03/2012 de <http://www.prsa.org/AboutPRSA/>
- Proenca, M. (Comp.) (2011). *La comunicación en Internet y las nuevas herramientas de RRPP para mejorar la visibilidad de las empresas*. España: Microsoft. Disponible en: <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=83>
- Radici, F. (Comp.) (2008) *Recall: ¿llama dos veces?*. Buenos Aires: Apertura. Disponible en: <http://www.apertura.com/notas/130504-recall-llama-dos-veces>
- Rosignoli, O. (2008). *Manejo de crisis: ¿Quiénes integran el comité de gestión?* (2009). Recuperado el 23/03/2012 de <http://www.gestiopolis.com/marketing/comite-de-gestion-en-relaciones-publicas.htm>
- RRPPnet (2012). *Estrategias frente a situaciones de Crisis* (2012). Recuperado el 25/02/2012 de <http://www.rrppnet.com.ar/estrategias-crisis.htm>

- Rodríguez, C. (Comp.) (1999). *Un caso con 25 muertes y ningún culpable*. Buenos Aires: Página/12. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/1999/99-08/99-08-10/pag17.htm>
- Sánchez, N. (Comp.) (2012) *Para TBA el servicio es “aceptable” pero los usuarios lo contradicen*. Buenos Aires: Clarín. Disponible en: http://www.clarin.com/sociedad/TBA-servicio-aceptable-usuarios-contradicen_0_652134826.html
- Scott M. y Allen H. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Buenos Aires: Gestión 2000.
- Santiesteban, M. (Comp.) (2009). *La identidad no es sólo el logotipo: todo comunica*. (2011) Habana: Eumed. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/533/indice.htm>
- Saralegui, R. (Comp.) (1999). *La intoxicación con propóleos fue producto de un sabotaje*. Buenos Aires: La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/138360-la-intoxicacion-con-propoleos-fue-producto-de-un-sabotaje>
- Tiempo Motor (2012). *RECALL PARA EL NISSAN SENTRA*. (2012) Recuperado el 07/03/2012 de <http://www.tiempomotor.com/noticias/val/5597/recall-para-el-nissan-sentra.html>
- TN (2012). *Once: buscan establecer las causas del accidente* (2012) Recuperado el 23/02/2012 de <http://tn.com.ar/sociedad/00083494/once-buscan-establecer-las-causas-del-accidente>
- Toronchik, A. (Comp.) (1999). *Me atacaron porque nunca quise coimear*. Buenos Aires: Clarín. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/1999/08/10/e-03704d.htm>
- Universidad de Castilla La Mancha (2012). *¿Qué son las nuevas tecnologías?* (2012). Recuperado el 30/01/2012 de http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/monografiasnntt/sandraweb/Mis%20Webs/nuevas_tecnolog%C3%ADas__magisterio4.htm
- Van Peborgh, E (2010). *Odisea 2.0*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Vértice. (Ed.). (2009). *Comunicación interna*. Malaga.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. Colección empresa y gestión.
- Web 3.0, la próxima generación de Internet (2012). La Nación Recuperado el 20/03/2012 de <http://www.lanacion.com.ar/870796-web-30-la-proxima-generacion-de-internet>
- Web 3.0 Web semántica (2012). *¿Qué es la Web 3.0?*. Recuperado el 18/03/2012 de <http://web30websemantica.comuf.com/web30.htm>
- Yasky, 2009, Las relaciones con los medios. Manuscrito no publicado.

Youtube (2012). *LAPA PARTE 1*. Recuperado el 15/05/2012 de

<http://www.youtube.com/watch?v=m0UghuD6gmg&feature=related> video 2

Youtube (2011). *LAPA 1999-2010 Tragedia Aérea Argentina* (2012). Recuperado el

15/05/2012 de <http://www.youtube.com/watch?v=R3ToHJr1biw> video 1

Zanoni, L. (2008). *El imperio digital*. Buenos Aires: Carolina Di Bella.

Bibliografía

ADECEC, (1997). *El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas*. Madrid: Folio.

Amado, A, Bongiovanni, M, Bustos, M y Etkin, E y (2008). Auditoria de comunicación. Buenos Aires: Icrj'apero.

Castro, B. (Comp.) (2011). *El uso de las nuevas herramientas de comunicación da sensación de poder a sus usuarios*. Sevilla: Benito Castro. Disponible en: <http://benitocastro.com/2011/06/el-uso-de-las-nuevas-herramientas-de-comunicacion-da-sensacion-de-poder-a-sus-usuarios/>

Cirigliano, C. (Comp.) (2012). *Estrategias frente a situaciones de crisis*. (2012) Buenos Aires: rppnet. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/estrategias-crisis.htm>

Fincher, D. (Director), Brunetti, D., Chaffin, C., L. Michael y Rudin, S. (Productores) (2010). *The social network*. [DVD]. California: Columbia Pictures.

Gili, R. (2012). *El comité de crisis (corporativa o familiar)*. Buenos Aires: Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. Disponible en: http://www.forodeseguridad.com/artic/discipl/disc_4072.htm

Globedia (2012). *Recall del Nissan Sentra*. (2012). Recuperado el 08/03/2012 de <http://es.globedia.com/ext/100000102218-recall-para-el-nissan-sentra>

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Halpern, D. (2010). *Gestión de Crisis. Teoría y Práctica de un modelo comunicacional*. Santiago de Chile: RiL Editores.

Itoz, C. (Comp.) (2012). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: rppnet. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/intrrpp.htm>

La evolución del concepto *stakeholders* (5ª ed.). (2009).

Larrea, J. (Comp.) (2003). *Entre la espada y la comunicación*. Pamplona: Jlarrea. Disponible en: <http://www.jjarrea.com/archivos/Entrelaespadaylacomunicacion.pdf>

Matteo, L. (Comp.) (2004). *Nuevas herramientas de comunicación interna*. Buenos Aires: Clarín. Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2004/01/04/n-01453.htm>

Nafría, I (2000). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.

Nuevas herramientas de comunicación (2012). *Nuevas formas de comunicación ligadas a la tecnología*. (2012). Recuperado el 18/05/2012 de http://www.elvex.es/index.php?option=com_content&view=article&id=158:nuevas-herramientas-de-comunicacion&catid=20&Itemid=407

Oh Motores (2012). *Recall para Nissan Sentra*. (2012). Recuperado el 06/03/2012 de <http://www.ohmotores.com/news/recall-para-el-nissan-sentra>

Radici, F. (Comp.) (2008) *Recall: ¿llama dos veces?*. Buenos Aires: Apertura. Disponible en: <http://www.apertura.com/notas/130504-recall-llama-dos-veces>

Scott M. y Allen H. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Buenos Aires: Gestión 2000.

Toronchik, A. (Comp.) (1999). *Me atacaron porque nunca quise coimear*. Buenos Aires: Clarín. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/1999/08/10/e-03704d.htm>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. Colección empresa y gestión.