

**PROYECTO DE GRADUACION**

Trabajo Final de Grado

**Empresas de transporte y crisis**  
Sugerencia de gestión de crisis

de Zavaleta, Mercedes  
Cuerpo B del PG  
10/12/12  
Relaciones Públicas  
Proyecto Profesional  
Empresas y Marcas

## **Agradecimientos**

Personalmente quiero agradecer primero en principal a Gabriela Pagani, quién con mucha paciencia y esfuerzo me ayudó tanto en la elección del tema como en el desarrollo del Proyecto de Graduación además de soportar los mails a cualquier hora y los diferentes miedos que implicaban la realización del mismo. A Mercedes Pombo, mi profesora de Seminario I quién calmó mi ansiedad y temor el primer día de la materia y me guió en el desarrollo del 25% del PG. A Mercedes Masafra y su asistente Daniela Escobar de Seminario II quienes corrigieron y ayudaron a que pueda realizar el presente Trabajo final de grado, alentándome con gran paciencia.

A Claudia Preci, profesora a la cual asisto en la materia Oratoria y que me inculcó amor por la carrera, y apoyo en cualquier circunstancia. A José Luis Pérez Larrea, gran profesor y soporte ante cualquier problema que me surgió en la Universidad.

A todos los integrantes de mi familia, padres y hermanos, que me alentaron desde el primer día de clases e hicieron de un modo u otro que la realización del PG fuera posible.

A Julieta, Melisa e Indhira, tres personas increíbles que hicieron de mis días en la facultad hermosos e inolvidables, sin ellas el desarrollo tanto de la carrera como del Proyecto de Graduación hubiera sido mucho más difícil y aburrido. A mis amigas de toda la vida, de mi ciudad, que hicieron de los cuatros años que duraron mis estudios años hermosos y divertidos, y que sirvieron de gran sostén para realizar la carrera.

## **Introducción:**

En el presente Proyecto de Graduación se tratará el tema de las crisis, ya que en la mayoría de las organizaciones en algún momento se presenta esta problemática, y son muy pocas las que se encuentran preparadas de antemano, por lo cual es obligatorio contar con un comité de crisis para lograr la solución inmediata y eficaz, la misma es un aspecto fundamental de la disciplina Relaciones Públicas, la cual es definida como "...el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua, entre una organización y sus públicos" (Instituto de Relaciones Públicas, 1987). Mencionando nuevamente un aspecto fundamental de esta profesión, es muy importante describir qué son las crisis:

Situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del Gobierno, interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases. (Fink, 2000).

Este trabajo parte del análisis de la crisis de la empresa *Trenes de Buenos Aires*, sosteniendo que es necesario que exista un comité de crisis dentro de esta organización. A partir de esta premisa, se plantea una propuesta que finaliza con la elaboración de un proyecto destinado a esta empresa, que es la conformación de un comité de crisis, con la incorporación de diferentes acciones a llevarse a cabo antes, durante y después del impacto de las crisis a las cuales debe enfrentarse la organización.

El Proyecto de Graduación se inserta en la categoría de Proyecto Profesional, ya que se trata de un desarrollo proyectual vinculado al campo de las Relaciones Públicas.

Teniendo en cuenta las líneas temáticas, el proyecto se vincula con Empresas y Marcas, ya que el proyecto de grado está sostenido por fórmulas de funcionamiento en estrategias de gestión y comunicación para la organización. Teniendo en cuenta que la empresa representa uno de los organismos vitales del acontecer socioeconómico, y que

es necesario realizar nuevos sistemas de gestión y de comunicación para satisfacer las demandas y expectativas destinadas a hacer más eficiente el aparato productivo.

Específicamente se investigará el accidente de trenes de la empresa *TBA* ocurrido el 22 de febrero de 2012 en el barrio porteño de Once. Se desarrollarán diferentes conceptos teóricos, y se analizarán las acciones que se llevaron a cabo por la empresa para resolverlo, teniendo muy en cuenta el papel de los medios de comunicación en dicho acontecimiento. Además, se relevará información acerca de diferentes accidentes de transporte que se dieron a lo largo de la historia.

En el presente proyecto de graduación son de gran relevancia los medios de comunicación, ya que se los toma como actores principales para la resolución de la mencionada crisis. Estos son de suma importancia en la opinión de las personas, ya que gracias a ellos se forman imágenes de diferentes organizaciones, debido a que son soportes privilegiados de reproducción de información, y determinan la idea que tienen los ciudadanos sobre diferentes aspectos del mundo. Por ende, la resolución de la crisis debe estar acompañada por una buena estrategia de comunicación, para perjudicar lo menos posible la reputación de la empresa, y los lazos que tiene con los públicos.

Luego del análisis del caso, se planteará la propuesta concreta de la autora, que es formar un comité de crisis para la empresa, integrado por personas especializadas y con diferentes estrategias que se deben realizar cuando ocurren estos sucesos.

El objetivo primario es proponer este modelo de comité de crisis para *TBA*, pero que también sirva como modelo para otras empresas de transporte, manejado por profesionales de las Relaciones Públicas, que cuente con medidas rápidas y eficaces.

Los objetivos secundarios consisten en investigar de qué manera manejaron y solucionaron las crisis las empresas argentinas de transporte, identificando cuáles fueron las empresas de trenes en donde las crisis fueron solucionadas por comité de crisis, y cuáles no. De esta manera, analizar cuáles fueron las más eficaces.

Por último, investigar cómo está formado un comité de crisis y qué tareas realizan los integrantes, determinando la importancia que tuvieron los diferentes medios de comunicación en la resolución de dichas crisis. Además, analizar la manera en que se identificaron las víctimas, tanto las directas como sus familiares.

Este proyecto de graduación contribuye a la disciplina ya que una crisis mal resuelta puede perjudicar la reputación de la empresa, o los lazos con sus públicos, lo que hace que sea indispensable que la organización cuente con personal capacitado para resolverla, los cuales deben tener armado un plan de antemano para que la crisis no tome de sorpresa a la compañía.

Es importante que este papel lo desempeñen relacionistas públicos, debido a que están capacitados para hacerlo y porque además pueden informar de la misma manera a todos los empleados, y de esta manera no se produzcan malentendidos, y haya una misma información para todos los públicos involucrados. Los relacionistas públicos están capacitados para desarrollar esta tarea, ya que tienen la habilidad de gestionar vínculos con los públicos en distintos escenarios.

Por lo tanto es importante que cada organización cuente con un área dedicada a crisis, no solo para que en la empresa no haya consecuencias negativas en cuanto a su reputación luego del suceso, sino también para que las acciones sean efectivas, pudiendo segmentar los públicos, comunicando lo mejor posible, sobre todo a los medios de comunicación, ya que son una pieza fundamental en la resolución de la problemática.

En cuanto al estado de la cuestión, se relevó información acerca de diferentes empresas que pasaron por una crisis, pero se decidió analizar aquellas que se relacionaran con el objeto de estudio del presente proyecto de graduación, ya que todos son accidentes de transporte, donde se involucraron personas, entre las que se encuentran *British Airways*, *LAPA* y *Air France*. Se analizaron los diferentes casos, teniendo en cuenta si un comité de crisis estaba a disposición y cuáles fueron las diferentes acciones que llevaron a cabo para solucionar el nefasto acontecimiento.

En el Proyecto de Graduación se pueden visualizar diferentes aportes a la disciplina de Relaciones Públicas, entre ellos la importancia que se le debe dar a las crisis, ya que si son resueltas ineficazmente, no sólo que puede peligrar la imagen de la organización sino la empresa misma. Por ende, es de suma importancia contar con relacionistas públicos que estén preparados ante un eventual suceso de esta magnitud, los cuales deben estar comprometidos de antemano ya que deben contar con herramientas planificadas a priori, con voceros especializados en el tema, y lazos importantes con los diferentes medios de comunicación, y sobre todo deben ser personas eficaces y creativas para resolver la crisis con la mayor rapidez posible, debido a que cuanto más se tarda en solucionarla, más es lo que peligrará la organización en cuestiones como la imagen y la reputación.

También, es importante demostrar lo eficaz que puede llegar a ser un comité de crisis en la resolución de las mismas, debido a que no es lo mismo tener personal capacitado, organizado y dedicado exclusivamente a un imprevisto, que elegir personas en el momento que ocurre la crisis, las cuales no cuentan con herramientas sólidas, y en el apuro pueden llegar a realizar acciones que empeoren la situación de la empresa.

El Proyecto de Graduación se dividirá en cinco capítulos. El primero estará destinado a la definición teórica de diferentes conceptos claves para la realización del proyecto, como lo son las Relaciones Públicas, y su relación con el término crisis, desarrollando tipos y etapas de la misma. También, se analizarán los medios de comunicación y su relación con la opinión pública, dos conceptos de gran relevancia para el presente proyecto de graduación. Por último, se tomará el concepto de comité de crisis y quiénes lo integran.

En el capítulo dos se relevará la información que existe acerca de casos de crisis que se dieron en empresas de transporte, las mismas son *British Airways*, *LAPA* y *Air France*. Se analizará de qué se trataron las mismas, cuáles fueron las acciones que se llevaron a cabo, si se formó un comité de crisis en el momento, o ya estaba armado con anterioridad. También se tendrá en cuenta la manera en que se comportaron los medios de comunicación, y sobre todo cómo influyeron las crisis en la imagen de las empresas

mencionadas. Por último, se determinará si las estrategias llevadas a cabo por las empresas protagonistas de las crisis fueron bien aplicadas o si hubo errores relevantes que hicieron que la solución de la crisis fuera un fracaso.

En el capítulo tres se informará acerca de lo que es la empresa *TBA*. Además, al ser de importante la relación entre la empresa y los medios de comunicación, se realizará un análisis histórico acerca de la relación entre los mismos. Luego, se detallará lo que fue la crisis producida en la empresa *TBA* el día 22 de febrero de 2012: el origen y desarrollo de la misma. También, se explicarán las acciones que se llevaron a cabo para solucionarla, el rol de los protagonistas: los voceros y las víctimas, y toda la información que sea relevante para un análisis exhaustivo de la crisis producida en *TBA*.

En el capítulo cuatro los protagonistas serán los medios de comunicación, ya que se analizará todo lo que realizaron éstos durante y después de la crisis de *TBA*. La información que ellos comunicaban, y si beneficiaban o perjudicaban a la empresa. También, habrá relatos de las víctimas, familiares e integrantes del gobierno, entre otros que aparecieron en los medios de comunicación.

En el capítulo cinco se planteará el proyecto de formación de un comité de crisis donde se detallarán las estrategias que se deben realizar antes, durante y después de las crisis, para la solución inmediata de las mismas. Además, se expondrán las acciones que estarán destinadas a los medios de comunicación. Y por último, el desarrollo de la formación del comité de crisis.

En síntesis, este Proyecto de Graduación investigará acerca de un tema tan relevante para una organización como son las crisis, teniendo en cuenta especialmente el rol de los medios de comunicación en la resolución de las mismas. Se especificará sobre la crisis ocurrida en *TBA*.

## **Antecedentes**

Dottavio, S. (2012) La gestión de la comunicación en la imagen país, en situación de crisis. Proyecto de graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Bs. As. Universidad de Palermo.

Es un antecedente ya que analiza la gestión de la comunicación en una situación de crisis, pero teniendo en cuenta la imagen país. Además, presenta tres casos de crisis en diferentes países, para analizar los métodos que se utilizaron para poder solucionarlos. Y por último, es un antecedente ya que aporta herramientas de comunicación ideales para solucionar las crisis.

Perpetua, S. (2011) El impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de las crisis medioambientales. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Bs. As. Universidad de Palermo.

Es un antecedente ya que su objetivo es analizar la importancia de la gestión de crisis apropiada por parte de una organización, y además, al igual que el presente Proyecto de Graduación, procura resaltar y valorar la tarea de un Relacionista Público en la resolución de dicha problemática.

Tabanera, L. (2011) Entre countries. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Bs. As. Universidad de Palermo.

Es un antecedente ya que, partiendo de los countries como su objeto de estudio, realiza un plan de prevención de crisis en el mismo, y además aporta estrategias para poder resolver una, en caso de que suceda, dándole relevancia a los conceptos positivos que se pueden extraer en la post-crisis.

Pérez, F. (2011) Contaminación en el medio ambiente. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Bs. As. Universidad de Palermo.



Constituye un antecedente, ya que partiendo del análisis de una crisis producida en Repsol YPF en el mes de diciembre de 2007 causada por el derrame de petróleo, investigando cuáles fueron las herramientas que se utilizaron para la solución de dicha crisis, el autor realizó un plan de comunicación y gestión de crisis para la empresa, para que de esta manera se solucione efectivamente.

Blanco, R. (2011) Gestión de crisis en Nextel Communications Argentina S.R.L. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Bs. As. Universidad de Palermo.

Constituye un antecedente, ya que aporta ideas para la prevención y resolución de crisis, interiorizándose en Nextel, ya que la empresa no posee ni comité de crisis ni herramientas sobre como manejarse ante la misma. Además, lo que propone el autor es informar acerca de la importancia de concientizar a las empresas de tener un comité listo para actuar.

Palmitessa, S. (2012) Gestión de crisis en Pymes. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Bs. As. Universidad de Palermo.

Constituye un antecedente, ya que poniendo el foco en pequeñas o medianas empresas, la autora investiga acerca de la manera en que reaccionan las empresas frente a una crisis, la forma en que las enfrentan y el modo en que operan cuando la misma ya está instalada. Haciendo hincapié en el poco presupuesto que poseen estas empresas.

Eissler, P. (2010) Cambio de imagen corporativa post-crisis. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Bs. As. Universidad de Palermo.

Representa un antecedente, ya que en el presente proyecto de graduación se pone el foco en una de las etapas de la crisis, el después, que representa un estadio muy importante para la solución de la misma.

## **Capítulo 1: Las crisis desde las Relaciones Públicas**

### **1.1. Definición y tipos de crisis**

Son muchas las definiciones que existen acerca del término crisis, entre ellas y la más clásica, según Castro y Amado Suárez es “una situación de máximo riesgo y mínimo control” (1999, p.164), pero es importante explicarse acerca de esta palabra:

Las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del Gobierno, interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases (Fink, 2000, p. 25).

Resumiendo, las diversas opiniones en torno a la definición del término se establece que una crisis es una situación imprevista causada por factores externos, internos o una mezcla de ambos, que hace que se pierda el control de los acontecimientos de la empresa y deben ser solucionados lo más rápido posible para minimizar el impacto que podría repercutir en la imagen o en el desempeño de la organización, ya que las crisis traen aparejado cierto riesgo e incertidumbre. Por ende, tal como afirma Fink (2000) las posibilidades para que luego de la crisis la organización mejore, es de un 50%, ya que si se está preparado de antemano, es más probable capitalizar esa oportunidad. De lo contrario, una crisis mal manejada puede hacer empeorar la situación de la empresa haciendo que dure mucho tiempo la imagen negativa tanto en los medios de comunicación como en la mente de las personas, recibiendo quejas y enojos de parte de los grupos de interés de la empresa, y logrando baja productividad y ganancias e investigaciones de parte del gobierno.

Según Hernandez (2012) quien considera que una crisis se puede identificar a partir de tres variables: tiempo, cantidad y cualidad, la primera depende de la duración de la crisis, y el tiempo que se tiene para solucionarla. La segunda depende de la cantidad de stakeholders involucrados, y la tercera puede suceder cuando son pocas las personas involucradas, pero es un stakeholder muy importante. Y actualmente, se suma otra

variable que es el alcance de la cobertura mediática. Es importante mencionar el Decálogo de la crisis según Stella (2011) donde son pertinentes los siguientes puntos: Analice bien si está realmente ante una crisis o problema de mala prensa, tenga un comité de crisis siempre preparado y profesionales capaces de hablar con los medios, acepte su responsabilidad aunque crea fervientemente ser una víctima, asegúrese de estar siempre al tanto de qué pasa en su empresa antes de que se enteren los medios, asegúrese de que sus empleados conozcan su visión antes de que salga en los medios. De lo contrario puede agravar el clima interno. No trate a los medios como enemigos. La información que no les dé, la buscarán en otras fuentes. No deje que los abogados dominen la comunicación en una crisis. Ellos quieren evitar problemas legales, pero pueden estropear su imagen. No se vuelva ahorrativo a la hora de decidir una costosa recuperación de producto o compensación de damnificados. Busque aliados que, en medio de la crisis, puedan hablar a favor de la empresa. Serán más creíbles. Recuerde que las primeras 24 horas harán la gran diferencia en el manejo de la crisis.

Un aspecto fundamental de las crisis empresariales es el término *issues management* o riesgo comunicacional es un proceso que identifica factores de riesgo que pueden afectar a la organización, según Balza y Coppola (2011, p. 26) se puede definir como “una técnica que orienta la estrategia organizacional hacia la propuesta empresarial. Su desarrollo comienza en los límites de la visión de la empresa y su gestión permite articular el mapa empresarial con la realidad dinámica compleja del entorno”. Siguiendo con los autores que explican que para ser una compañía exitosa se debe observar con atención el horizonte en busca de amenazas y oportunidades, para poder iniciar acciones y evitar inconvenientes. La gestión de riesgo comunicacional es una óptima herramienta de anticipación que crea una mirada y una significación sobre el entorno que creará la realidad de la organización; por ende, es importante contar con herramientas que facilitan la aplicación y adaptación de *issues management* a un mercado en el que las

organizaciones requieren de una gestión comunicacional acorde a los múltiples factores de riesgo económicos, sociales, políticos, industriales, culturales, ambientales, etcétera.

Hay diferentes tipos de crisis en una organización; para Sam Black (1996) las crisis potenciales pueden ser clasificadas como incógnitas conocidas e incógnitas desconocidas. En industrias como los ferrocarriles, líneas aéreas, navieras, químicas, energía nuclear, etc., es absolutamente posible que en algún momento se produzca un desastre. El peligro es conocido, la empresa sabe que hay una alta probabilidad de que ocurra un accidente por el tipo de actividad que realizan. Además de los accidentes que pueden contemplar aquí la pérdida de vidas humanas; hay otras posibles crisis de naturaleza financiera, como una obra hostil, fraude informático, fallecimiento del presidente, o liquidación de proveedores o deudores.

Si una organización es potencialmente vulnerable a tales “desconocidos conocidos”, es imperativo que se lleve a cabo una planificación cuidadosa antes de que llegue a ser necesaria. La política oficial debe ser estar preparado para afrontar la crisis.

En las Incógnitas desconocidas, la crisis no puede ser razonablemente prevista. Incluye los llamados casos de fuerza mayor, como terremotos, erupciones volcánicas o inundaciones, pero también incluye, cada vez más, actos criminales como el envenenamiento de medicamentos o de comida de un supermercado.

Por ende, en el presente proyecto de graduación al vincularse la crisis con las empresas de transporte, se afirma que se trata de incógnita conocida, ya que es posible saber de antemano que en cualquier momento puede ocurrir un accidente de trenes.

Un análisis más pormenorizado, según Castro y Amado Suárez (1999), da cuenta de otras categorías en función de la naturaleza de los problemas que tienen asociados, entre ellos se encuentran: de producto, que son los riesgos que se derivan del uso de bienes comercializados por la empresa, ya sea por mal estado o defecto del producto, contaminación, etcétera. Además, de servicios, que son las crisis relacionadas con la

prestación de servicios, por ejemplo transportes, bancos, hoteles, etcétera. Castro y Amado Suárez advierten que “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” (1999, p.166). Este es el caso de las empresas de transporte, y es muy importante requerir un manejo especial con los medios de prensa.

Otro tipo de crisis son las ambientales, que involucran los daños que le pueden ocasionar al medio ambiente las actividades de la empresa, hoy en día son de suma importancia para la sociedad.

Por último, se encuentran las institucionales, que son las cuestiones relacionadas con el desempeño corporativo, ya sea en lo que respecta a los personales, comunicacionales, laborales, financieros, etcétera.

## **1.2. Etapas de las crisis**

Es importante realizar un exhaustivo desarrollo de las acciones que se deben realizar antes, durante y después de que ocurra la crisis, ya que si éstas están propuestas de antemano se podrá desarrollar con más facilidad el plan previsto y no se van a tener que realizar en el apuro de resolver el suceso, haciéndolas rápido y sin estrategias adecuadas. Por ende, aunque cada crisis es única e irrepetible, tiene que haber un plan detallado con anterioridad, para que cuando se desenvuelva la problemática, se actúe con eficiencia y rapidez.

Según Fink (2000), una crisis puede ser dividida en cuatro etapas: la prodrómica, la aguda, la crónica y la de resolución, la duración de las mismas son variables. La prodrómica es la precrisis, es el momento en donde si se reconocen las señales que alertan a la organización y se responde a las mismas, se puede evitar la crisis. Es de suma importancia esta etapa, ya que es mucha más fácil, barato y menos traumático para una organización enfrentarse al problema antes que la crisis estalle. Aunque muchas veces es inevitable que ocurra, si se conoce la problemática de antemano, se va a poder

solucionar con más eficiencia ya que se va a estar preparado con anticipación. En síntesis, hay que detectar el problema, informarlo y atacarlo.

El autor llama a la segunda etapa aguda, ya que en este momento la organización está en crisis, no hay vuelta atrás. Esta etapa se caracteriza por la velocidad e intensidad, ya que las decisiones se deben tomar rápidamente. Es clave el timing, ya no importa el por qué, sino cómo se va a solucionar la problemática, hacia allí van a estar destinados todos los esfuerzos de la organización. De tal manera, es de vital importancia para la empresa contar de antemano con un plan, donde se detallen las acciones que se deben realizar.

En la etapa crónica las cosas se calman y la compañía se tranquiliza; si fue solucionada eficazmente, la empresa comienza a recuperarse. La pregunta ¿por qué? Toma valor, todos comienzan a preguntarse cuál fue el origen, y se aprende de aquellos errores. Esta etapa tiene un tiempo indefinido, según las consecuencias de cada crisis.

La etapa de resolución se basa en la recuperación de la imagen por parte de la organización y la gente lentamente olvida este suceso, se vuelven a recuperar las ventas y la posición que la compañía tenía.

Ninguna organización está a salvo de una crisis, menos aún las de transporte ya que como se mencionó anteriormente es de incógnita conocida lo que hace que en cualquier momento pueda ocurrir un desperfecto técnico en el transporte que se está utilizando, o alguna problemática del conductor que haga que ocurra un accidente, éstas crisis pueden afectar gravemente la imagen de la empresa ante la opinión pública, y cualquier esfuerzo ya sea publicitario, de relaciones públicas, etcétera pueden no servir de nada ante una crisis mal resuelta.

Además, es necesario un mapa de públicos detallado, que provee información de tensiones que puede haber entre ellos, y de esta manera estar alerta ante cualquier problemática; por ende se segmentaran los mismos, para lograr una comunicación adecuada con cada uno de ellos, enviándole mensajes claros y pertinentes. Es

importante identificar los *stakeholders* de la organización, además los públicos que se encuentran más involucrados con la crisis, es decir, aquellos a los que los perjudica directamente, y también estar atentos a los que les afecta indirectamente, o en menor grado. Para cada uno de ellos se realizarán diferentes planes, para mantener los vínculos y una buena reputación.

### **1.3. Comité de crisis**

Elizalde (2004) explica que es necesario desarrollar un comité de crisis, que está formado por personal adecuado, desde el punto de vista psicológico y profesional, los cuales estén pensando y trabajando continuamente en las crisis que pueden presentarse.

Tal como explica este autor la formación de un comité de crisis es un elemento central para la prevención, control y contención de la crisis, y tiene que estar conformada por personas que tengan la capacidad para actuar bajo presión. Deben estar preparados para actuar en cualquier momento, y sobre todo debe contar con una comunicación eficaz y sistemática, ya sea directa (destinatarios finales), como indirecta (intermedios), que deben dirigirse a los agentes que funcionan como respaldos y garantes.

Siguiendo a Elizalde (2004), quien aporta que para gestionar la crisis son muy relevantes el CEO y sus personas de confianza, los cuales deben manejar la información con confidencialidad, y tener prudencia y sensatez en el modo que la administran. La cuestión no pasa por otorgar o no la información dentro de la organización, sino que se debe saber quién manejará la información en cada momento, ya que si es mal administrada, puede traer consecuencias negativas en la empresa.

Además, la formación del comité de crisis debe definir las áreas que deben participar, y luego darle una función a cada persona de esa área. Las funciones más comunes son: el manager del equipo, quien debe tener autoridad y mando en la organización, de esta manera le proveerá de mayor autonomía al comité; el vocero, quien es la persona que se

encarga de tratar con la prensa, el manager de la información, quien gestiona la información que entra y sale de la organización. También se encuentran los encargados de los asuntos jurídicos y asuntos públicos, quienes gestionan los asuntos con trascendencia pública.

Entre los integrantes del comité, una persona de suma importancia es el vocero, e incluso un suplente. Es el interlocutor frente a los medios, el que se encarga de informar a la prensa a través de diferentes herramientas, lo que sucede en la organización en el momento de la crisis. Debe estar capacitado y preparado para realizar dicha actividad, ya que los medios de comunicación son de suma importancia para la resolución de la misma.

Este grupo debe desarrollar un manual o plan de crisis, que indique de qué manera deberían actuar en esta situación, generalmente las organizaciones no le conceden relevancia a esta herramienta por dos razones:

Primero, porque normalmente las organizaciones copian el manual de crisis de otra organización; en segundo lugar, y de un modo más directo, porque hay corporaciones que nunca han pensado en tener un manual o guía para saber qué hacer en una crisis. (Elizalde, 2004, p.110).

Pero hay que tener en claro que es importante redactarlo, ya que implica que al estar preparados, la crisis va a tener una mayor probabilidad de ser mejor resuelta. Este plan cuenta con diferentes acciones a llevar a cabo antes, durante y después del problema que atraviesa la organización. Aporta sobre cómo manejarse con los medios, acción de gran relevancia para la reputación de la empresa, el tipo de información que se le debe comunicar a cada público, estrategias para resolver la crisis, entre otros. Ya que tal como advierte Sam Black (1996), las crisis estallan de repente y se extienden con gran rapidez, se necesita una planificación adecuada, para pasar inmediatamente a la acción. Sin embargo, cada crisis es diferente, por lo tanto hasta los planes mejor establecidos necesitan una constante reevaluación y puesta al día.



#### **1.4. Opinión pública y medios de comunicación**

Castro y Amado Suárez afirman que “en la sociedad de la información cualquier crisis se traslada inmediatamente al terreno de los medios, y puede convertirse exclusivamente en una crisis de comunicación” (1999, p.167), ya que por ejemplo, un accidente de trenes primordialmente es un problema de gestión, pero el suceso se convierte rápidamente en un tema de los medios, y peor aún, si en ese accidente hubo muertes o lesiones de personas, como es el caso del presente proyecto de graduación. En estas situaciones, como bien explica Wilcox (2006), puede haber información errónea de lo que está ocurriendo, y esto hace que las personas busquen información por sus propios canales, lo que hace que dependan más de la información que ofrecen los medios de comunicación, éstos son de gran relevancia para la resolución de la crisis, ya que si no se les ofrece la información verídica, rápida y sistemáticamente, la cobertura de ellos se convierte en la verdad. Esto sucede porque tal como explica Castro y Amado Suarez (1999) los medios de comunicación son de gran importancia en la vida cotidiana, más que nada porque son fuente de información y conocimiento para las personas. Además, es importante recalcar la rapidez con la que se difunde la información por las nuevas tecnologías, ya que en el siglo XXI la comunicación y la relación entre las personas y las organizaciones han comenzado a cambiar gracias más que nada a la web 2.0, donde además de difundirse rápidamente todo lo que se comunica las personas pueden participar en canales fuertemente segmentados según los gustos e intereses de cada uno, y donde también pueden expresarse libremente y dar sus puntos de vista sobre determinados temas.

Por ende, hay que estar familiarizados con las necesidades de los medios y con sus plazos de cierre de ediciones, hay que ser accesible, tener contactos y por sobre todo no mentirles. Ya que cualquier error, puede influir en la opinión pública, la cual se define como:

El público, o aquella parte del público que está dispuesta a reaccionar en interés del bien real o presunto de una colectividad, cuando se encuentra ante hechos o situaciones de interés para la misma colectividad, expresa juicios o adopta actitudes a medida que va teniendo conocimiento de aquellos hechos o situaciones, y que pretende influir sobre alguien. (Rovigatti, 1981, p.82).

De esta manera, para no influir negativamente en la opinión pública, es necesario que la organización ponga al público en primer lugar, asuma la responsabilidad de resolver el problema, ser honrado, lo que quiere decir que no se deben esconder hechos ni intentar engañar al público, así lo expresa Wilcox (2006).

Con respecto a este tema, Baraldo (2012, párrafo 16) en el artículo “Comunicar en tiempos de crisis” plantea que “conviene en todos los casos prestarles atención, atenderlos y darles información creíble y confiable. Es preferible ocupar los espacios periodísticos con información propia. De esta manera se evita que acudan a opiniones de terceros, que puedan resultar negativas”.

Es por ello, que el éxito o el fracaso de una crisis depende de la comunicación que se realiza en el momento de la misma, y además es importante para el futuro de la organización, para la supervivencia del producto o servicio en el mercado. De esta manera, hay que poseer un equipo preparado para la comunicación con los medios.

Es importante recalcar, que hoy en día no sólo los medios de comunicación son de extrema relevancia para solucionar eficazmente la crisis, ya que actualmente cobraron una fuerza extraordinaria las redes sociales, ya sea *facebook*, *twitter*, *linkedin*, entre otras; lo que hace que la información se propague aún más rápido, y las organizaciones y hasta los medios de comunicación tengan poco control de las noticias. Las personas, no solo se enteran más rápido, sino que muchas veces aceptan como verídica la información que aporta su líder de opinión, o personas conocidas y/o reconocidas por

ellos. Es así, como las empresas deben trabajar lo mejor posible para lograr que sus mensajes lleguen a los públicos, lo más conveniente es diciendo siempre la verdad.

Luego de desarrollar los diferentes conceptos que son relevantes para entender el término crisis, se va a analizar diferentes accidentes que sucedieron en el área del transporte y que desencadenaron en una crisis para la empresa, los mismos son tres empresas de aviones: *British Airways*, *LAPA* y *Air France*. Por ende, tomando a los tipos de crisis vistos anteriormente se observa que los casos a estudiar son de incógnita conocida, ya que es posible saber de antemano que puede ocurrir un accidente, se analizarán las etapas explicadas con antelación en cada caso, y además se investigará acerca de qué manera repercutieron en la opinión pública y en los medios de comunicación, siguiendo con lo explicado por diferentes autores especialistas en el tema vistos en este capítulo.

## **Capítulo 2: Análisis de casos: gestión de crisis en empresas**

Las siguientes son empresas de aviación que han pasado por una crisis, son elegidas para el desarrollo del presente proyecto de grado ya que se relacionan en gran medida con el suceso ocurrido en la empresa *TBA*, dado que todos fueron accidentes en donde se vio involucrada la reputación de la empresa, la muerte de personas, los medios de comunicación como factor principal en el desarrollo y resolución de las mismas y a la opinión pública como protagonista, es decir, tienen el mismo origen que es de carácter endógeno, es decir, su inicio radica en causas internas de la organización. Por ende, las tres son de gran ayuda para poder visualizar de qué manera se solucionaron, y verificar si las acciones que realizaron fueron efectivas o no para la determinación de la crisis. Además, relevar si las estrategias llevadas a cabo por cada organización fueron las adecuadas, y determinar si la relación que mantuvieron con los medios de comunicación y con los diferentes públicos fueron eficaces en cuanto a los lazos que mantuvieron o no con cada uno luego del acontecimiento.

Las variables que se tendrán en cuenta son la existencia o no de un comité de crisis, y si el mismo fue creado previamente, la presencia de un vocero, el cual se encargue de comunicar a los diferentes públicos lo que va ocurriendo. Además, se analizará la relación que se mantuvo con los medios de comunicación y la opinión pública, luego de cada accidente.

### **2.1. *British Midland***

*British Airways* y *British Midland* son dos compañías británicas que le dan mucha importancia al tema de crisis.

El accidente en que el vuelo 92 de *British Midland* se estrelló sobre la autopista M1 en 1989, sucedió muy poco después de que la compañía hubiera realizado un simulacro de desastre; ello puede haber ayudado a que la compañía se enfrentara a la crisis de un

modo que inspiró la confianza del público. Michael Bishop, el presidente de *British Midland*, se presentó rápidamente en el escenario de los hechos y mostró la preocupación y empatía adecuada a los familiares de los 47 fallecidos y a todas las demás personas afectadas por el accidente.

*British Airways* también había hecho amplios preparativos para enfrentarse a cualquier crisis repentina y tenía un centro de información para procedimientos de emergencia (EPIC), en el Aeropuerto de Heathrow. EPIC es manejada por *British Airways* y está a la disposición de 40 líneas aéreas que operan en el Reino Unido y que están suscriptas a este servicio. Está emplazada en el sótano del Queen's Building en Heathrow y forma parte del Centro de Gestión de Crisis de la *British Airways*.

El nivel de seguridad de la aviación es muy alto en relación con los millones de millas que recorre y pasajeros transportados. Sin embargo, cuando un avión tiene un accidente los resultados pueden ser catastróficos. La complejidad humana de un desastre aéreo moderno y el interés mundial que acostumbra a despertar exigen un alto nivel de preparación, EPIC fue diseñado para responder a esta necesidad y se ha ido puliendo y mejorando a la luz de la experiencia. El entrenamiento lo proporcionan las líneas aéreas suscriptoras y si sucediera un accidente, el Centro puede proporcionar todas las instalaciones necesarias, manejadas por personal entrenado de *British Airways* que trabajan en conjunción con la policía y otras autoridades involucradas.

*British Airways* no ha tenido que utilizar los recursos de EPIC para sí misma recientemente, pero el Centro ha tenido un papel clave en un cierto número de accidentes. El desastre de Lockerbie ha sido el mayor incidente donde ha tenido que actuar. EPIC estaba en pleno funcionamiento a los 25 minutos de que el vuelo de *Pan Am* desapareciera de la pantalla del radar y permaneció en activo durante diez días. Menos de un mes más tarde, el Centro fue avisado de nuevo para que se cuidara del

choque de *British Midland*. Durante las primeras 24 horas se recibieron y solucionaron cuatro mil llamadas telefónicas.

EPIC ejerce, pues, una función doble y muy valiosa: ayuda a las líneas aéreas a prepararse para cualquier emergencia y se involucra de forma activa en el caso de que suceda lo peor.

Teniendo en cuenta las etapas de las crisis planteadas por Fink (2000), explicadas en el capítulo 1, es posible advertir que la empresa no perdió su buena reputación ya que le dieron importancia a la etapa prodrómica, es decir, en un determinado momento reconocieron las señales que alertaban sobre un posible accidente y decidieron realizar un simulacro de desastre. Aunque la problemática igualmente sucedió, la compañía estuvo mejor preparada para sobrellevarla, solucionándola de manera más eficiente que si se hubiese esperado a que ocurra la catástrofe y tomar decisiones en ese momento. La etapa aguda fue bien solucionada, debido a que se tomaron medidas acertadas, ya que el presidente de la empresa se presentó rápidamente demostrando preocupación y empatía por los familiares de las víctimas, además contaban con el EPIC de antemano, lo que hizo que la crisis fuera solucionada rápidamente gracias al plan armado con anterioridad.

En la etapa crónica la compañía pudo verificar la manera en que se solucionó la crisis, y comenzó a recuperarse rápidamente, ya que no tardó mucho tiempo en llegar a la etapa de resolución, donde la organización logró la posición que tenía.

## **2.2. LAPA**

El vuelo 3142 de *LAPA*, se estrelló en el Aeroparque Jorge Newbery de la Ciudad de Buenos Aires el 31 de agosto de 1999 a las 20:54 hora local, cuando despegaba hacia la ciudad de Córdoba, protagonizando uno de los accidentes más graves de la historia de la aviación argentina.

En el accidente murieron 65 personas, mientras que 17 resultaron heridas de gravedad y otras tantas levemente. La Junta de Investigaciones de Accidentes de Aviación Civil (JIAAC) determinó que se había tratado de un error de los pilotos al olvidar configurar el avión correctamente para el despegue. Sin embargo, la investigación penal abierta se centró posteriormente en probar que la cultura organizativa de la empresa y la falta de controles por parte de las autoridades de la Fuerza Aérea fueron factores causales del accidente, permitiendo —por ejemplo— que el piloto volara con su licencia vencida.

Tal como aporta el artículo periodístico de Hernandez (2012), una de las principales desventajas fue que debido al lugar y a la hora en que ocurrió el accidente, al instante todos los medios de comunicación cubrieron la noticia, de esta manera la improvisación y la especulación fueron los protagonistas en la resolución del accidente de *LAPA*, en ese momento ninguna de las autoridades de la empresa prestaron declaraciones, hasta la aparición de un vocero de la misma. Además, la organización no transmitió ningún mensaje a las víctimas de los familiares, no informó veridicamente el por qué del accidente ni las acciones que realizaría la empresa en un futuro para que no vuelva a ocurrir.

Los pasos dados por la empresa serán recordados como el caso más emblemático de lo que no hay que hacer, ya que se tardó mucho en dar la lista de pasajeros, el CEO de la empresa desapareció, hubo falta de sensibilidad hacia los familiares de las víctimas y la información otorgada a los periodistas fue muy deficiente. Además, fue posible advertir que *LAPA* solo emitió un escueto comunicado, es decir, no mantuvieron una comunicación directa con los grupos de interés, y en la conferencia de prensa hubo nervios de parte del emisor, y aún más desconcierto.

En cuanto a la resolución de la misma, es posible advertir el fallo del plan comunicacional, ya que la compañía dejó un vacío informativo, lo que facilitó la

circulación de rumores e insólitas versiones. El difícil manejo de la comunicación de crisis fue uno de los motivos del alto costo que el accidente aéreo dejó en la imagen de *LAPA*.

Teniendo en cuenta las etapas de las crisis, es posible identificar la poca o nula importancia que esta compañía le otorga a la etapa prodrómica, ya que nunca se preocuparon por detectar indicios que den cuenta de un posible accidente, lo que hizo que al llegar la etapa aguda la empresa se encuentre en problemas, debido a que no existía un plan detallado de antemano que proporcione las acciones adecuadas para llevar a cabo en el transcurso de la crisis. Por ende, la segunda etapa fue extremadamente mal manejada, ya que las decisiones que se tomaron perjudicaron de sobremanera a la compañía. Es por esto que las acciones que se realizaron para la solución de la catástrofe de *LAPA* serán recordadas como el caso más emblemático de lo que no hay que hacer.

La mala toma de decisiones hizo que la etapa crónica fuera muy larga, ya que dejó graves consecuencias en la organización y el hecho de averiguar cuál fue el origen del accidente llevó aún más tiempo, ya que al principio se referían a un error de los pilotos, y luego de la empresa ya que permitía que ellos viajaran con la licencia vencida.

Como resultado *LAPA* no llegó a la etapa de resolución, ya que la gente aún no se olvida del accidente, lo que hace que no pueda volver a recuperar ni su imagen ni la confianza del público, menos aún la posición que tenía antes del trágico accidente.

### **2.3. Vuelo 447 de Air France**

El vuelo 447 de *Air France* fue un vuelo internacional entre el Aeropuerto de Galeão, de Río de Janeiro, y el Aeropuerto Charles de Gaulle, de París. El 1 de junio de 2009, el avión, un Airbus A330-200, registrado F-GZCP (primer vuelo el 25 de febrero de 2005), desapareció sobre el océano Atlántico con 216 pasajeros, entre ellos 61 franceses,



58 brasileños, 26 alemanes, 71 de otras 29 nacionalidades, y 12 tripulantes a bordo, incluyendo tres pilotos.

Desde el día 6 de junio y hasta mediados de dicho mes la Fuerza Aérea Brasileña ha recuperado al menos 44 cuerpos y, a falta de confirmación, otros 6 más, además de numerosos objetos, todos provenientes del avión siniestrado. El hecho de que los restos y cadáveres no presenten quemaduras reafirma la tesis de que el avión no explotase. Por otra parte, evidencias que apuntan a que la tripulación estaba de pie en el momento del accidente indican que probablemente la tragedia ocurrió de forma repentina e inesperada.

En el aeropuerto parisiense se creó una célula de crisis, ni bien detectaron que el avión había desaparecido de las pantallas de control. El mismo estaba integrado, por expertos en el tema y por el secretario de Estado francés de Transportes, Dominique Busserau. Además, Las autoridades pusieron a disposición dos números de teléfono de urgencia para las familias: un número gratis en Francia 0.800.800.812, y otro llamando desde el extranjero 00.33.1.57.02.10.55.

La empresa emitió varios comunicados de prensa informando acerca de las novedades que iban ocurriendo, y además aclarando el origen del accidente, también el director de la empresa se dedicó a comunicarse todo el tiempo con la prensa para aclarar e informar lo sucedido, en los primeros comunicados tal como relata Lalueza (2010) la empresa destinó sus esfuerzos de comunicación a lamentar el accidente, la información sobre la lista de los pasajeros, y se le otorgaba teléfonos gratuitos para que los familiares de las víctimas se comunicarán, demostrando empatía.

Luego, *Air France* comunicó que había facilitado toda la información al organismo francés encargado de las investigaciones técnicas relativas a accidentes e incidentes de aviación civil, lo que demuestra el grado de seriedad con la que la empresa estaba actuando. Es importante recalcar la importancia que se les dio a los familiares, ya que los esfuerzos comunicacionales de la compañía fueron destinados a ellos en gran medida,

solidarizándose y expresando las condolencias y esfuerzos correspondientes, de tal manera que todos los familiares fueron apoyados por psicólogos y voluntarios de la empresa.

La organización, también tuvo una comunicación estrecha con los medios de comunicación, donde a través de notas se les pedía que respeten el duelo de las víctimas que estaban alojados en un hotel parisino, y que se abstuvieran de utilizar el número telefónico destinado a las familias.

Según Lalueza (2010) desde el primer momento, *Air France* empleó su web para ir facilitando la información disponible minuto a minuto, ya que desde que se conoció el accidente, en la página de la empresa se agregó un enlace dedicado pura y exclusivamente a las novedades de ese avión. El mismo informaba los teléfonos de contacto destinados a los allegados de las víctimas y también se incorporaron los distintos comunicados de prensa emitidos por la organización, que podían consultarse en francés, inglés y portugués. En la web corporativa de *Air France*, el único portavoz que tuvo visibilidad respecto a la catástrofe fue el director general de la compañía, lo cual es importante ya que demuestra claridad y confiabilidad.

Las diferentes acciones realizadas por el comité, y la rapidez, claridad y frecuencia con la que lograron informar al público, hicieron que la empresa a pesar de haber sufrido una catástrofe, haya podido recuperar su imagen.

Respecto a las etapas de las crisis, es posible visualizar que aunque no se detalle información acerca de la etapa prodrómica, se advierte que la etapa aguda fue llevada a cabo con gran eficiencia, ya que se utilizaron las herramientas más adecuadas y de la mejor manera posible para que los lazos de la compañía con sus públicos permanezcan intactos, gracias a la profesionalidad con que se realizaron las diferentes acciones que propuso la empresa para lograr un desenlace positivo. En la etapa crónica, la empresa siguió emitiendo comunicados, para seguir manteniendo una buena relación con sus

públicos y demostrando interés y preocupación. Por último, a la firma no le costó demasiado llegar a la etapa de resolución y recuperar su imagen completamente, gracias a las decisiones que tomaron con claridad, rapidez y eficiencia.

Luego de examinar los casos expuestos sobre accidentes y teniendo en cuenta las variables que se utilizaron para el análisis de los mismos, las cuales son la existencia o no de un comité de crisis, y si el mismo fue planteado de antemano o en el momento del accidente, la presencia de un vocero, el cual se encargue de comunicar a los diferentes públicos lo que va ocurriendo. Además, se analizó la relación que se mantuvo con los medios de comunicación y la opinión pública. Se observa que aunque en los tres casos hubo un comité de crisis, se hace notar la falta de profesionalidad con la que actuaron los responsables de *LAPA*, ya que las acciones que se tomaron no son dignas para la resolución de la misma, este detalle se hace notar en la importancia que reviste contar con un comité propio de antemano, como ocurrió con *British Midland*, debido a que de esta manera se posee con anticipación las tareas que se deben realizar. Aunque el caso de *Air France* no contara con un comité de crisis formado previamente, las actividades que realizaron fueron sobresalientes, lo que hace notar la preparación previa de los responsables del comité.

Teniendo en cuenta los voceros, los cuales son fundamentales en el desarrollo de crisis de cualquier tamaño de envergadura, ya que es necesario seleccionar a una persona de confianza para que se encargue de informar y comunicar a los públicos, en especial a la prensa sobre los hechos que van sucediendo, y tener mejores herramientas para enfrentar a los medios de comunicación, en los tres casos se presentaron estas personas, en *British Midland* el presidente fue quien se hizo cargo de la situación presentándose en el lugar de los hechos ni bien ocurrió el accidente, demostrando la gran preocupación que le suministraba lo sucedido y otorgando ayuda a los familiares de las víctimas. En cambio, *LAPA* optó por esperar un lapso de tiempo sin informar acerca de lo ocurrido hasta que lograron designar a un vocero, el cual no transmitió ningún mensaje a

las víctimas de los familiares, ni informó el por qué del accidente, y tampoco las acciones que realizaría la empresa en un futuro para que no vuelva a ocurrir, además de que el CEO de la empresa desapareció. Por ende, todo era desconfianza, inseguridad y bronca. La compañía *Air France* eligió como vocero al director de la misma, quien a través de diferentes comunicados y la página web logró informar veridicamente al público acerca de la catástrofe, y expresando sus condolencias a los familiares de las víctimas, esto hizo que la empresa se muestre confiable.

La relación que se mantuvo con los medios de comunicación fue muy distinta en los tres casos, en *British Midland* gracias al EPIC se pudo mantener una buena comunicación tanto con la prensa como con los diferentes públicos que se quisieron comunicar para informarse acerca de lo sucedido, el trato fue efectivo y sistemático, lo que hizo que la compañía salga triunfante de la crisis.

En cambio, en el caso de *LAPA* debido al lugar y a la hora en que ocurrió el accidente, todos los medios de comunicación cubrieron la noticia al instante, de esta manera la improvisación y la especulación fueron los protagonistas en la resolución del accidente, ya que el vocero todavía no estaba designado y no había ninguna persona encargada de transmitirle a los medios lo que estaba sucediendo. Además, fue posible advertir que *LAPA* solo emitió un escueto comunicado, es decir, no mantuvieron una comunicación directa con los grupos de interés, y en la conferencia de prensa hubo nervios de parte del emisor, y aún más desconcierto, lo que significó un vacío informativo que fue llenado con rumores y versiones muy insólitas acerca de lo que había ocurrido.

En cuanto a la relación de *Air France* con los medios de comunicación desde el momento del accidente fue estrecha, sistemática y eficiente, ya que ni bien ocurrió la catástrofe los responsables se dedicaron a emitir varios comunicados de prensa por día al principio, y uno por jornada a medida que pasaban los días y se iba aclarando lo acontecido, en los mismos además de informar lo que iba sucediendo y las novedades acerca del accidente,

se mostraron muy conmovidos con lo ocurrido solidarizándose y expresando las condolencias y esfuerzos correspondientes a los familiares de las víctimas. También, se le enviaban notas a los medios de comunicación pidiendo que se respete el duelo de las víctimas. La página web fue importante para la resolución de la crisis, ya que los medios a través de ella podían informarse acerca de todos los pormenores.

Las decisiones que cada empresa tomó para que la crisis tenga el mejor desenlace posible fueron vitales para la opinión pública, debido a que en aquellos casos como *British Midland* y *Air France* donde los responsables se ocuparon de mantener informada a la sociedad, a través de conferencias de prensa, comunicados de prensa que ellos mismos emitían y la página web, los individuos más allá de la tristeza y la bronca que tenían por lo sucedido sentían la preocupación y el dolor por parte de la organización, la cual se encargaba de demostrarlo y de informar verídicamente los hechos; además de la importancia que le daban a los familiares de las víctimas que se reflejaba en las diferentes decisiones descritas anteriormente para lograr la mayor confianza y seguridad posible de parte de los públicos. Debido a esto, las dos compañías en lo que respecta a la opinión pública logro salir mayormente ilesa de la situación, y al cabo de un tiempo recuperar su imagen, reestablecer los vínculos y lazos que sostenía con cada público, y disfrutar de una buena reputación. No sucedió lo mismo con la empresa *LAPA*, ya que como la comunicación fue deficiente y hasta nula por momentos, la sociedad no tenía ninguna información que provenga de la compañía, debido a esto se informaban por los medios de comunicación, los cuales también estaban desinformados, lo que desembocó en malentendidos, rumores y bronca por parte de los individuos ya que no se sabía con exactitud lo que estaba ocurriendo, y la empresa no se hacía cargo de la solución de la crisis.

En conclusión, las variables analizadas son muy importantes para determinar si las crisis fueron solucionadas efectivamente o no, y demuestran la relevancia que revisten el buen manejo de algunos factores como el comité de crisis, los voceros y sobre todo la

comunicación con la prensa y la opinión pública para el buen desenlace de la crisis. Aquellas empresas que contaron con un comité de crisis profesional y/o especializado, y que además lograron tener las herramientas adecuadas para comunicarse con los públicos de interés, y realizaron acciones estudiadas y planteadas de antemano, lograron mayor efectividad en la resolución de la crisis, y menor grado de secuelas en la opinión pública, que aquella que no tuvo un plan de acciones a ejecutar, que mantuvo desinformados a los públicos y no supieron como resolver tamaña crisis en tan poco tiempo.

### **Capítulo 3: Caso TBA**

En este capítulo se presentará la empresa *Trenes de Buenos Aires S.A.* (TBA), el cual es desde mayo de 1995 la concesionaria de los servicios de transporte público metropolitano de pasajeros de las líneas Mitre y Sarmiento. Se desarrollarán las características de la misma, a lo que se dedica, historia, compromiso social, etcétera.

Además, al ser de suma importancia la relación entre TBA y los medios de comunicación, se realizará un análisis histórico de la misma, es decir, la información que la empresa le proveía a los medios, lo que comunicaban y cómo lo hacían estos últimos. Además, se detallarán diferentes novedades y archivos de prensa.

Luego, se detallará lo que fue la crisis producida en la empresa TBA el día 22 de febrero de 2012: el origen y desarrollo de la misma. También, se explicarán las acciones que se llevaron a cabo para solucionarla, el rol de los protagonistas: los voceros y las víctimas, y toda la información que sea relevante para un análisis exhaustivo de la crisis producida en la compañía.

#### **3.1. La empresa TBA**

Actualmente, la página oficial de TBA de la que fue recolectada la información de la empresa no existe más, debido a la decisión política de rescindirle el contrato a la compañía. Trenes de Buenos Aires (TBA) fue una empresa argentina que explotó en régimen de concesión la operación del servicio de pasajeros de las líneas Mitre y Sarmiento del Gran Buenos Aires en el año 1995, según lo establecido en el Decreto 730/95. Perteneció al grupo Cirigliano, uno de los grupos empresarios más poderosos del país liderado por los hermanos Mario y Claudio Cirigliano, que además posee una red de negocios que incluye colectivos (Grupo Plaza), seguros (Lua La Porteña), y mantenimiento ferroviario y construcción de carrocerías de buses (Tatsa), tal como detalla López (2012). Además, desde 2005 conformó, junto con Ferrovías, Metrovías y el Estado Argentino, la Unidad de Gestión Ferroviaria de Emergencia, que gestiona en

forma transitoria el servicio metropolitano de pasajeros de los ferrocarriles San Martín, Belgrano Sur y Roca. Desde 2011 operó también el Tren de los Pueblos Libres y el Tren Buenos Aires-Misiones.

Tal como explica Veron (2012), tras el accidente ferroviario de Once, el Estado Nacional, mediante la resolución 199/12, dispone la intervención administrativa, técnica y operativa de los servicios de las líneas Mitre y Sarmiento operados por TBA, “a la que responsabilizó por el deficiente estado del material ferroviario y el deterioro en la prestación del servicio” (2012, párrafo 1).

### **3.2. Vínculo histórico de los medios de comunicación con TBA**

El análisis del vínculo histórico entre la empresa TBA y los medios de comunicación se realizará a partir de las publicaciones de los diarios La Nación y Clarín.

El diario Clarín, periódico argentino que se publica en Buenos Aires, fundado el 28 de agosto de 1945 por Roberto Noble, ha realizado un seguimiento exhaustivo a la empresa TBA. En el año 2009, Moores publicó un informe de la Auditoría General de La Nación mostrando supuestas irregularidades en fondos destinados a obras públicas, denunciando maniobras con \$1800 millones en obras ferroviarias abarcando el período que va desde 2005 hasta mayo de 2008, detectando una serie de operaciones que terminaron beneficiando a las concesionarias privadas que llevaron adelante inversiones pagadas por el Estado, entre las empresas beneficiadas se encuentra TBA, según el diario este informe que lleva el número 206/09 fue aprobado por la mayoría de los auditores. El secretario de transporte, Juan Pablo Schiavi, salió a defender a su antecesor y criticar el informe publicado por el diario, llamándolo “una judicialización aberrante” sosteniendo que “Aquí lo que parece verificarse es un mecanismo nuevo en la Auditoría, que es el auditor saca un informe, lo comenta con un diario y al otro día aparece un denunciante” según Moores (23/11/05, párrafo 6. Obras públicas: la Auditoría ratifica que hay manejos turbios)



“Pese a que cuenta con una empresa estatal que fue creada para operar servicios ferroviarios, el Gobierno ha optado por dejar las recientes reaperturas de trenes de pasajeros en manos de dos concesionarias privados”, de esta manera Rossi (El gobierno recupera trenes, pero los deja en manos privadas, 27/08/2011, párrafo 1) con una pizca de soberbia se encarga de transmitir la mencionada información, una de esas empresas es TBA a la cual se le otorga la reactivación del tren binacional que une a la Argentina con Uruguay, la cual “presenta la doble particularidad de que tanto los trenes, como el operador provienen del ámbito privado” (El gobierno recupera trenes, pero los deja en manos privadas, 13/09/2011, párrafo 4).

El diario Clarín advierte los gastos que realiza el Gobierno en la empresa TBA, pero a la vez remarca el mal funcionamiento de la empresa, “A pesar que el Gobierno destina cada año más plata en concepto de subsidios, los viajes cancelados y las demoras se incrementaron durante el año pasado en la línea Sarmiento” Canosa (Breve repaso por los números del sistema ferroviario, 13/09/2011, párrafo 1), detallando que el Gobierno giró en el año 2010 2980 millones de pesos para el transporte ferroviario.

El mismo diario se encarga de sacar a la luz el trato preferencial y la buena relación que tenía el Gobierno con TBA, lo que se demuestra en el artículo periodístico llamado “Los Cirigliano, un grupo que creció con Menem y con Kirchner” (27/2/12), donde el autor especifica que a lo largo del 2010 los ferrocarriles que opera Comentrans, la empresa ferroviaria del grupo Cirigliano, transportaron 341 millones de pasajeros. *Comenstrans* es dueña de TBA la cual fue privatizada por Menem y con Kirchner, de esta manera la compañía amplió sus operaciones con el Roca y el San Martín, mencionando todos los servicios con los que cuentan los hermanos Cirigliano; el artículo hace hincapié en uno de los hermanos, Claudio que, según figura en un expediente judicial estaría involucrado en el traslado del ex secretario de transporte, Ricardo Jaime, a Florianópolis.

Otro artículo en donde se refleja la preferencia hacia los hermanos Cirigliano, dueños de TBA, es en el escrito por Aulicino (La tragedia ferroviaria, otro caso de doble discurso

kirchnerista, 27/02/12, párrafo 6), advirtiendo que “la empresa a cargo de TBA creció enormemente en el negocio del transporte, mientras el servicio de la línea Sarmiento decayó a los niveles advertidos por las auditorías y padecidos por la gente que viaja a diario”. Profundizando además que el kirchnerismo cuestionaba el estado del servicio ferroviario y el financiamiento estatal dejado por el menemismo, pero en vez de cambiarlo, sostenía, financiaba y profundizaba el esquema sin controles efectivos, lo que concluía en la precariedad del transporte ferroviario, que no se disimulaba con la advertencia de presuntas sanciones a la empresa.

De esta manera, se puede vislumbrar la manera en que el diario Clarín además de advertir la realidad e informar acerca de los diferentes acontecimientos que sucedían con la empresa TBA, en lo que respecta a accidentes, concesiones, etcétera; en distintos artículos se ocupó de informar a la sociedad acerca de la estrecha relación que existía entre la empresa y el Gobierno, detallando los montos destinados a las compañías ferroviarias, las ventajas que se le concedían a estos grupos, además de remarcar el mal funcionamiento de los trenes de TBA. Es de puro conocimiento la oposición que existe entre el grupo Clarín y el Gobierno, lo que hace maximizar la información negativa con respecto a la relación tan marcada entre las instituciones investigadas. Por ende, los artículos detallados con anterioridad son solo algunos de los tantos en donde el diario se ocupó de investigar el mal funcionamiento de los trenes de TBA, a pesar del abultado presupuesto que obtenían del Gobierno, remarcando la fortuna obtenida de los Cirigliano gracias a diferentes presidencias argentinas.

Por otro lado, se realizará el análisis del diario La Nación con respecto a TBA. El mismo es un diario matutino de la Argentina, editado en la ciudad de Buenos Aires, fundado por Bartolomé Mitre en el año 1870.

Principalmente, un artículo titulado “TBA justificó el incremento en los subsidios del Estado” (10/10/03), informa acerca del presupuesto que se le otorga desde el Estado a la empresa, aumentando en ese año un 75%. El diario además de informar acerca de esta

suba, les da la posibilidad a miembros de TBA para que justifiquen el por qué de este aumento, sintetizándolo en que como el servicio es regulado por el Estado, no se puede aumentar tarifas. De esta manera, La Nación además de informar objetivamente lo que sucede, se encarga de relatar en el artículo las diferentes campanas de la cuestión.

Un artículo actual acerca de la relación del Gobierno con TBA, escrito por Ventura (2010) advierte como la empresa a pesar de la plata que recibe cometió serias deficiencias en la prestación del servicio, ya que no revisa ni repara a diario las decenas de vagones y locomotoras, además de poner en riesgo la seguridad de decenas de pasajeros. El documento fue realizado por la Gerencia de Control de Entes Reguladores y Empresas de Servicios Públicos de la Auditoría General de La Nación. Detallando que entre 2003 y 2010 el Estado le dio a TBA casi 1925 millones de pesos, además de relatar que la Secretaría de Transporte ejerce “controles débiles” sobre ese subsidio y su redeterminación.

Un artículo de La Nación que detalla el mal funcionamiento de los trenes de TBA, es el publicado en el año 2005 por Di Nicola, donde se dio a conocer el fallo de la Justicia que afirma que los pasajeros de la línea Sarmiento son discriminados manifestándose en el trato desigual y secundario respecto de la línea Mitre, a lo que el diario le dio la posibilidad a la firma a responder sobre esta acusación señalando que las formaciones ferroviarias de la empresa presentan en general buen estado de conservación, ampliando que no se los discrimina a los usuarios. Además, en el mismo se informa los sabotajes que ha sufrido TBA por parte de los pasajeros, ocupándose de quemar vagones.

Otro ejemplo claro de lo mencionado figura en el artículo “Un desoído informe de la Auditoria sobre TBA” (06/09/08, párrafo 1), “Estado deficitario del sistema de vías, inaccesibilidad para pasajeros discapacitados, irregularidades en la señalización, pasos a nivel en mal estado de conservación y falta de mantenimiento adecuado”, las mismas serían las observaciones hechas en un informe realizado por la Auditoría General de la Nación sobre TBA, el mismo fue publicado en el mes de marzo del 2008 caracterizando

al ferrocarril Sarmiento como ineficaz, agregando que la empresa no realiza un mantenimiento adecuado y tampoco brinda respuesta técnica a las irregularidades detectadas por la CNRT. Es decir, mediante el artículo el diario se ocupó de describir tal como se detalla en el informe publicado las desventajas que presentan los servicios de TBA.

Cabot (2012) publicó un informe en donde detallaba a las instalaciones y los trenes obsoletos, a las vías en un deterioro irreversible y a la señalización tan antigua que era preocupante, este documento fue presentado por TBA a CNRT por la cantidad de multas aplicadas a la empresa. En el mismo, la compañía le echa la culpa al Estado por el incumplimiento en el plan de obras y compra del material.

Es así como el diario La Nación ha publicado incontables artículos periodísticos acerca de esta problemática tan antigua como usual, informando acerca de los sucesos que tenía de protagonista a TBA, pero de manera objetiva, relatando las diferentes perspectivas de la cuestión.

De esta manera, es posible visualizar la ocupación y preocupación que mantuvieron los diarios La Nación y Clarín a lo largo de los años por la empresa TBA, la relación con el Gobierno y el mal estado de los trenes. Se ocuparon de informárselos a la sociedad a través de centenares de artículos, donde se detallaban las cuestiones que tenían que ver con la empresa, los accidentes, paros, incendios de parte de pasajeros, informes de auditorias, entre otras. La Nación lo hizo desde una posición más objetiva, dándoles lugar a las diferentes personas involucradas en el caso a manifestarse, relatando los hechos tal como sucedieron sin darle demasiado juicio de valor a los informes. En cambio, Clarín además de comunicarle a la sociedad los hechos, es posible analizar el plus que le agregaba a los artículos manifestando muchas veces el punto de vista del autor. De más esta decir, que son incontables los artículos periodísticos que reflejan una de las mayores problemáticas argentinas que es el transporte ferroviario, pero que en el presente Proyecto de Graduación solo se seleccionaron las más relevantes a través de los años,

para de esta manera justificar la relación que existió entre TBA y los medios de comunicación. El problema muchas veces fue protagonista en la agenda setting de los medios, ya que involucró en reiteradas ocasiones la muerte de pasajeros por diferentes circunstancias y por cuestiones que llevan años determinar. Fueron incontables los accidentes que cobraron gran cantidad de heridos, y aún más las quejas que se recibían de parte de los usuarios de las líneas Sarmiento y Mitre de la empresa TBA, por las fallas y mal estado tanto de los trenes como de las vías; además de lo que debían padecer por viajar en estos servicios. Todas estas variables y más hacen que los medios de comunicación se ocuparán en gran medida y por mucho tiempo de la empresa analizada. En resumen, el servicio de TBA de acuerdo a la imagen transmitida por los medios de comunicación puede caracterizarse como precario, debido a la falta de inversiones hechas por la empresa más allá del subsidio del Estado, además de las malas condiciones de los trenes y la señalización que se encuentra en estado deplorable. Las instalaciones y los trenes prácticamente obsoletos, vías con un deterioro irreversible y un sistema de señalización en estado preocupante por su antigüedad; claramente esto sucede por las fallas en los incumplimientos del plan de obras y compra del material. En los trenes de TBA se vislumbra una clara falta de mantenimiento por una innumerable lista de promesas incumplidas, que las pagaron cientos de trabajadores víctimas de un sistema ineficaz.

### **3.3. Origen y desarrollo de la crisis en TBA**

El día miércoles 22 de febrero de 2012 a las 8:32 horas se desató una de las peores tragedias de la historia ferroviaria, es conocida como la tragedia de Once ya que al menos 50 pasajeros murieron y 703 resultaron heridos cuando una formación del ferrocarril Sarmiento no logró frenar al entrar en el andén de la estación Once y chocó contra el paragolpes hidráulico de la terminal, tal como informa Herrmann (2012). Hace rato que

En la Argentina, viajar en tren es una aventura de final incierto. Lo sabe cada usuario que a diario o con habitualidad utiliza este medio de transporte para ir al trabajo, a la casa, a la escuela. Es una sensación impermeable a cualquier explicación de los funcionarios del área acerca de la forma en que el Estado controla y garantiza la prestación del servicio. (Rodríguez, 2012, párrafo 1).

Específicamente esta línea ferroviaria que une la estación Once con el oeste de la Provincia de Buenos Aires es la que está en peores condiciones debido a que posee la infraestructura más vieja: los trenes, las vías y los sistemas de señalización son obsoletos y muchos de ellos ya tienen 80 años de antigüedad.

Es por este motivo que el origen del accidente tiene varios años, debido a que hace mucho tiempo que se viene anunciando a diario que irremediablemente ocurriría este accidente, ya que como se ha mencionado no hay contratos, no hay reglas, no hay plan de inversiones y no hay control, solo hay usuarios que viajan apretados unos con otros. Desde hace muchos años en la Argentina, los pasajeros viajan “apiñados en formaciones cerradas y sofocantes, colgados de los estribos e incluso sobre los techos, cual equilibristas, sin horario cierto de partida o de llegada” (Rodríguez, 2011, párrafo 3). Esto se refleja en el estudio técnico de parte de la Auditoría General de la Nación sobre los ferrocarriles que opera la empresa TBA, que confirmaría que el estado de mantenimiento de las vías y el material rodante presenta fuertes deficiencias, tal como sostiene Ventura (2012); aclarando que la gestión de TBA es ineficaz, presentando riesgos que atentan directamente contra la seguridad de los usuarios y de aquellos que tienen contacto con el servicio. Se advierte el origen de esta tragedia en las obras que no se hicieron debido a la continua postergación, a la vieja infraestructura que aporta el Estado y a la deficiente mantención, según Cabot (2012) hoy las obras en el Sarmiento están abandonadas, paradas, desaceleradas o simplemente adjudicadas y sin ninguna ejecución debido a la inflación y a la imposibilidad de readecuar los costos de los montos licitados, lo que hizo que los proyectos se abandonaran.

Por ende, es posible informar que la etapa prodrómica fue advertida, fueron muchas las señales que debieron de haber dado cuenta a la organización que en cualquier momento

ocurriría una catástrofe de estas dimensiones. Además de varios accidentes, fueron muchas las quejas de los usuarios advirtiendo a las autoridades la falta de seguridad con la que viajaban en el ferrocarril Sarmiento, los estudios realizados por la Auditoría General de La Nación detallaban los peligros que corrían los pasajeros al subir a estos trenes ya que las condiciones tanto del tren como de las vías y la señalización eran precarias. La empresa en vez de hacerle casos a estas señales e invertir la plata subsidiada por el Gobierno, hizo oídos sordos y ojos ciegos a lo que estaba ocurriendo y decidió mantener el servicio en las condiciones mencionadas, lo que desencadenó en la tragedia del 22 de febrero, que se llevó cantidad de víctimas, y la posterior crisis que tiene como protagonista a TBA.

Claramente, es un accidente que pudo haberse evitado, ya la información era clara acerca de la precariedad del servicio, la falta de inversión es total y se ve a simple vista, el estado de los ferrocarriles es calamitoso, tal como detalla Cabot (2012) el subsidio a los ferrocarriles de la empresa TBA hasta enero de 2012 fue de \$76935788, que en vez de funcionar mejor, el servicio es cada vez peor ya que nada de eso se destina en obras sino que va a gastos operativos. De esta manera, la problemática se conocía de antemano, pero el accidente y la consiguiente crisis se desencadenaron igual, la misma fue resuelta por TBA como se verá posteriormente con absoluta ineficacia, ya que no se estuvo preparado de antemano para sobrellevar tal catástrofe, lo que implica que en vez de atacar el problema, la compañía se dedicó a incrementarlo ya que no se le hizo caso a las innumerables advertencias de lo que estaba por suceder.

Lo que sucedió, según Herrmann (2012) se convirtió por su magnitud en la tercera tragedia ferroviaria del país, ya que sin frenos a 20 km/h la inercia de la mole de metal lanzada sobre rieles magnificó las consecuencias del impacto contra el paragolpes hidráulico de la cabecera; el golpe fue tan fuerte que el segundo vagón en el cual fueron identificadas todas las víctimas mortales se incrustó en el primero, y centenares de pasajeros quedaron atrapados, sumado a que el accidente ocurrió en plena hora pico. En

estos dos primeros vagones estuvo la mayor complejidad, al punto de haber más de 140 personas apretadas en no más de cinco metros, detallando que se necesitó vaselina y aceite para hacer que resbalaran los cuerpos y así poder sacarlos.

Nadie sabe explicar por qué la formación no logró detenerse, pero muchos pasajeros dijeron que el tren empezó a experimentar problemas en los frenos antes de llegar a Liniers, y que se incrementó en Flores.

Algunos de los pasajeros que lograron salir ilesos ofrecieron a la prensa sus relatos estremecedores: “pánico, gritos, personas aplastadas golpeándose unas a otras en su afán de salir y salvarse, roturas de los vidrios del tren para habilitar vías de escape. Caos adentro y afuera” (Herrmann, 2012, párrafo 8). El operativo de emergencia llevado a cabo por el personal del SAME, efectivos de comisaría, y los bomberos de la Policía Federal demandó la utilización de 110 ambulancias, dos helicópteros, unidades especiales de atención y un centenar de médicos, además de agentes de Defensa Civil y Emergencias del gobierno porteño, de Gendarmería y la Policía Metropolitana.

A las 9, la escena era calamitosa. Tal como detalla el mismo autor, el piso del andén estaba repleto de heridos o conmocionados por lo vivido, escuchándose llantos o gritos y esperando la atención médica. El SAME se ocupó de clasificar a los heridos por su gravedad, y en el segundo vagón se debió hacer un agujero en el techo para sacar a la gente, fuera de este lugar gran cantidad de personas buscaban desesperadamente a sus amigos, familiares o conocidos, fueron cuatro horas sumergidas en una angustia interminable donde los llantos y los gritos se volvieron protagonistas en aquella trágica mañana del mes de febrero.

Son varias las causas que aún hoy se siguen investigando acerca del por qué del accidente, la empresa advierte que fue provocado por falla humana, los gremios denuncian que la falta de mantenimiento de los vagones desató la tragedia y además se preguntan si fue la combinación de ambos factores, lo cierto es que tal como relata Carabajal (2012) en cada estación el maquinista le avisaba por la radio al controlador de



tráfico que tenía problemas en los frenos, pero éste le ordenaba que siga, por otro lado, fuentes judiciales definieron el viaje de la formación como absolutamente normal hasta el choque, y el dueño de la empresa Roque Cirigliano afirmó que el tren estaba en buenas condiciones y calificó el servicio como aceptable. Algunas personas denunciaron que el tren iba muy rápido, y Salas (2012) advierte que el conductor de tren es un joven de 28 años que tiene buenos antecedentes y que había tomado el control de la máquina sólo unas estaciones antes, detallando que se calcula que ese día en el tren iban entre 1200 y 1500 pasajeros, el cual tiene ocho vagones y capacidad para 2000 personas.

Por este hecho oficializaron dos días de duelo nacional, tal como describe el decreto 245/2012 que lleva la firma de la Presidente Cristina Kirchner y del Ministro del Interior, Florencio Randazzo, además de haber permanecido a media asta la Bandera Nacional en los edificios públicos, “Declárese Duelo Nacional en todo el territorio de la República Argentina, por el trágico suceso ocurrido en la Estación Ferroviaria de Once de la Línea del Ferrocarril Sarmiento”, afirma el decreto, que tiene tres artículos, uno de ellos de forma.

Las investigaciones seguirán por largo tiempo, mientras todos expongan diferentes causas echándose la culpa unos a otros y negando responsabilidades, es posible afirmar a través del análisis que se viene desarrollando a través del presente Proyecto de Graduación que esta tragedia se viene escribiendo desde hace mucho tiempo, lo que implica a gran cantidad de personas pasando por el Gobierno, dueños de TBA, empleados, entre otros; pero fuera cual sea la causa o los responsables del mismo lo cierto es que aquella mañana del 22 de febrero de 2012 todo un país lloró la muerte de medio centenar de personas en una de las mayores tragedias ferroviarias que ha sufrido el país, y que mostró y demostró la precariedad del servicio.

Lo recientemente analizado fue la descripción de lo sucedido el día del accidente, el manejo de la crisis será detallada a continuación a partir de lo relatado por los voceros de la empresa. Se verá que TBA no se comportó adecuadamente para sobrellevar la crisis,

ya que solo emitió un comunicado de prensa, siendo la comunicación sumamente informal y precaria llevada a cabo por diferentes personas encargadas de la empresa.

#### **3.4. Protagonistas de la crisis (voceros y víctimas)**

Luego del desarrollo de la crisis en TBA, se va a analizar el caso desde la perspectiva de los protagonistas de la catástrofe entre los que se encuentran los voceros de la empresa y las víctimas, considerándolos los más importantes en esta situación ya que son los que vivieron más de cerca el accidente, las víctimas por haber estado en ese momento y haber sufrido luego las consecuencias del hecho debido a que son muchas las secuelas que dejó en ellos el suceso, tanto físicas como psicológicas. Y los voceros de TBA por investigar y ser investigados, por tener la mayor información acerca de las ventajas y desventajas de sus trenes y porque en el momento de la crisis fueron los responsables de llevar a cabo un plan de comunicación efectivo para la resolución de la misma. En el presente análisis se partirá de la voz de TBA para luego escuchar la otra campana, totalmente diferente que es la de las personas que vivieron el accidente en carne propia, teniendo en cuenta la relación entre la manera en que fueron desarrollándose los hechos y los informes que enviaban tanto la empresa como las víctimas.

Al día siguiente de la tragedia cuando las causas aún se desconocían y mientras algunos pasajeros dijeron ante las cámaras que el tren tenía problemas en los frenos antes de llegar a Liniers, y haciéndose mas notorios a partir de Flores, la empresa TBA advertía que el maquinista de la formación era muy bueno en su trabajo y que estaba descansado, según el artículo periodístico “Al menos 50 muertos y 676 heridos en la tragedia de Once” (19/09/2012), en el cual también se especificó el comunicado que la empresa difundió a través de su página web, donde manifestó que lamentaba profundamente el grave accidente y le enviaba sus condolencias a los familiares de los pasajeros fallecidos, añadiendo que se mantenían preocupados por el estado de salud de los lesionados en el choque. Además, agradecieron a todas las autoridades que participaron en el operativo,

indicando el número telefónico que habían habilitado para quienes solicitaran mayor información.

En el mismo artículo se detallan varios números telefónicos para consultar por el estado de los heridos, uno que comunicaba con el Hospital Durán y otro para el de Ramos Mejía, otros dos para la atención de familiares y víctimas. Además, para aquellas personas que llamaban fuera de la Ciudad de Buenos Aires se les habilitó 3 números para realizar consultas sobre dónde fueron derivados los heridos.

Por su parte, al día siguiente de haber ocurrido el desastre y desde la estación de Once, el director de Material Rodante y Nuevo Servicio de la empresa TBA Roque Cirigliano aseguró que la línea del Sarmiento era aceptable y que había mas inversiones que en otras compañías ferroviarias, advirtiendo que era una posibilidad que la cause del accidente se trate de un error humano y no de un problema técnico. Luego de realizar breves afirmaciones ante los periodistas, se enojó por las preguntas y la desorganización de la improvisada conferencia y se retiró secundado por efectivos policiales, mientras le gritaban asesino y caradura, tal como relata en el artículo periodístico “Roque Cirigliano dice que el servicio es “aceptable” y habla de un “error humano” (23/02/2012). Además, se detalla el comunicado de prensa antes mencionado que se había publicado el mismo día de la tragedia y que se podía leer desde la página de TBA, el cual dice lo siguiente:

“Trenes de Buenos Aires S.A. está realizando todas las tareas de investigación del siniestro para lograr el pronto esclarecimiento del hecho. Para ello, la Empresa está a total disposición de la Justicia Federal y de otros organismos de control brindando toda la información necesaria como así también todos los registros fílmicos y de audio pertenecientes a la formación ferroviaria involucrada y a la estación de Once” (“Roque Cirigliano dice que el servicio es “aceptable” y habla de un “error humano”, 23/02/2012, párrafo 7).

Siguiendo con el mismo artículo y sobre una nueva declaración pública, TBA informó que “no emitirá un nuevo comunicado hasta tanto no cuente con información certera de las causas del accidente y no tenga la autorización judicial para hacerlo” (“Roque Cirigliano dice que el servicio es “aceptable” y habla de un “error humano”, 23/02/2012, párrafo 8).

La empresa lo que buscó fue tratar de instalar la hipótesis de que la tragedia se debió a

una falla humana, defendiendo las supuestas inversiones que realiza en la presunta mejora del tren. Por su parte, el vocero de la empresa Gustavo Gago no se presentó durante la tragedia.

Por estas versiones de la empresa, los imputados en la causa los primeros días posteriores a la tragedia fueron el maquinista Marcos Antonio Córdoba y el guarda de la formación, quién definió como absolutamente normal el viaje de la formación hasta el choque, quedando como presuntos responsables de “estrageo culposo seguido de muerte”, tal como afirma Carabajal (2012).

De todas maneras, hoy en día se sigue investigando la causa y son muchos los imputados en la misma, partiendo del Estado hasta los dueños de TBA. Ni bien sucedió la crisis, como se puede apreciar no hubo un plan de comunicación para informar a los diferentes públicos lo que estaba ocurriendo, lo único que se puede observar es la desorganización de parte de la empresa, ya que en vez de presentarse el vocero para informar periódicamente lo sucedido, eran muchas las personas que hablaban del tema, siempre exponiendo que el culpable era el maquinista. No había una organización en cuanto los pasos a seguir, lo único que se visualizó fue un escueto comunicado de prensa, y las diferentes voces tanto del Gobierno, como la de los dueños y maquinistas de TBA, los diferentes medios de comunicación que informaban lo que veían o escuchaban, y las víctimas y sus familiares.

Por otra parte, las imágenes y las palabras de las víctimas y sus familiares estuvieron en todos los medios de comunicación, al otro día de la tragedia se pudieron precisar la cifra de personas internadas por las lesiones sufridas en el catastrófico choque del tren en la estación ferroviaria de Once, la misma fue de 703 personas, lo que hacía que el movimiento en los hospitales haya sido muy intenso y no exento de dramatismo. Con secuelas físicas de distinta gravedad, son muchos los heridos que protagonizaron la catástrofe de Once.

Como el caso de los González Centurión: tío y sobrino, paraguayos y albañiles, a los cuales la tragedia lo golpeó dos veces: uno sobrevivió el otro no. Santiago, el tío estuvo internado varios días posteriores al desastre preguntando todo el tiempo por su sobrino con quien iba a la obra en construcción donde trabajaban, a lo que le respondían que estaba bien ya que tenían miedo de decirle la verdad, tal como cuenta el artículo periodístico “Quedan 37 pasajeros internados” (24/02/2012).

Gloria Alejandra Troncoso no llegó a conocer el mar, enfermera y madre de cinco hijos decidió a los 42 años que quería conocer la costa Atlántica, había organizado todo para irse el día posterior de la tragedia, pero antes iría a Once a comprarles los útiles escolares a sus hijos. Tomó el tren 3772, el mismo que tomaba todos los días para ir a trabajar desde Moreno hasta una clínica de rehabilitación cerca del Abasto, en él perdió su vida. Con ella viajaba su hija de 17 años, que aún sigue internada en estado de shock convencida de que su madre esta viva. Una de las partes más difíciles le tocó a Fabian, el marido de Gloria, ya que tuvo que afrontar el momento de decirles a los hijos lo que había sucedido, tal como detalla el artículo periodístico “La que no llegó a conocer el mar” (19/09/2012).

Un caso muy especial en la tragedia de Once fue el de Lucas Menghini Rey, quien salió de su casa temprano desde San Antonio de Puada como todos los días, tomó el tren de las 7:35 horas para ir al call center donde trabajaba y desde ese momento no se sabe nada de él. Fue una búsqueda desesperante de parte de sus padres, ya que no lo encontraban por ningún lado, habían recorrido la Morgue hasta y todos los hospitales, pero no había señales de donde podría estar el adolescente. Después de casi 58 horas de búsqueda fue encontrado entre el tercero y cuarto vagón, habían estado a metros de su cuerpo y no lo habían descubierto, lo hicieron luego de revisar las cámaras de seguridad de la estación de San Antonio de Puada, donde subió Lucas y es ahí donde se volvió a buscar al adolescente; la noticia del hallazgo del cuerpo sin vida de Lucas casi 58 horas después de la tragedia, provocó indignación y serios incidentes en la estación de

Once, mientras que la familia de la víctima se mantuvo alejada de los desmanes, tal como relata Di Nicola (2012).

Smith (2012) cuenta la historia de tres amigos que viajaban juntos en el tren donde quedaron atrapados en el primer vagón, uno murió y los otros dos siguieron internados por largo tiempo. Eran amigos desde el jardín de infantes, habían compartido el colegio secundario y también trabajaban en el mismo local, desde donde solían compartir los viajes en tren del Sarmiento hasta Once donde trabajaban. Pero la tragedia dio un giro en su vida, subieron los tres al fondo del primer vagón y a las 08:32 el impacto contra el andén 2 los sorprendió juntos, uno de ellos no soportó el impacto y murió dentro del primer vagón, los otros dos quedaron tres horas atrapados y quedaron muy lastimados, fueron dos de los tres que quedaron más tiempo internados soportando gran cantidad de cirugías.

La última rescatada del tren y la última en volver a la casa fue Natalia Meza de 28 años, la misma que tres meses atrás apenas salida del horror de los fierros del primer vagón del tren 3772 fue la que firmó la autorización ante los médicos del Santojanni para que la llevaran al quirófano y la salvaran de la amputación, luego pasó por 41 operaciones más 146 días de internación y muchas horas de dolor en el Sanatorio Fitz Roy, en Villa Crespo. Aquel 22 de febrero, Natalia salió apurada de su casa en Merlo para ir a trabajar a un mayorista de Once y se subió al tren del Sarmiento más tarde de lo habitual, siempre iba al primer vagón a pesar de las recomendaciones de su padre que le decía que lo más seguro era en el medio. Lo que vivió ese día fue inolvidable, se acuerda de cada minuto que vivió en el tren en el día más dramático de su vida, y hoy pide justicia y que no la olviden advirtiéndole que fue ineficiencia pura ya que el Gobierno y la empresa fueron absolutamente negligentes, de esta manera lo relata Smith (2012).

Otro caso muy especial fue la del chico conocido como el que llevaba la remera de boca, llamado Leonardo Sarmiento que viajaba en el segundo vagón del ferrocarril Sarmiento donde quedó 4 horas atrapado sufriendo aplastamiento de pelvis y de ambas piernas,

quedando dos meses en el Hospital Santajanni en terapia intensiva e intermedia. Leonardo había tomado el tren en Merlo rumbo a Once, donde tenía pautadas unas changas, el día posterior a pedirle casamiento a su novia, pero no pudo llegar al trabajo, así lo relata Massa (2012). Según sus palabras advierte que vivió 4 horas de infierno, pero en el mes de mayo la alegría volvió a su vida ya que tal como se lo había prometido a su novia el día anterior a la tragedia, se casó en el Registro Civil de la calle Uruguay conmovido, apoyado en un par de muletas y en plena rehabilitación, según Smith (2012).

Éstas son solo algunas de las historias de las víctimas de la tragedia de Once ocurrida el miércoles 22 de febrero de 2012 a las 08:33 horas, donde 50 pasajeros murieron y 703 resultaron heridos a bordo del tren 3772. Al haber ocurrido en el primer día laboral de la semana luego de los feriados por el Carnaval, y en pleno horario pico hizo que los vagones estén atestados de personas, que en su mayoría eran trabajadores rumbo a sus empleos, lo que desencadenó en un gran número de víctimas fatales que se encontraban en el primer y segundo vagón, entre los cuales 3 eran menores de edad. 703 fue la cifra de heridos de distintas gravedades, 200 fueron trasladados a 13 hospitales de la ciudad de Buenos Aires, y hoy tienen la posibilidad de contar su historia. Los relatos están llenos de dramatismo, dolor y bronca por lo sucedido, y en todos se remarca el pedido de justicia por lo vivido. Se muestra gran cantidad de agradecimientos a todos los médicos que han ayudado a los heridos a salvar su vida, y al personal que ese día en pocas horas logró realizar un operativo de remarcada eficiencia.

Se percibe en las víctimas dolor por las personas cercanas o no que han fallecido en el mismo accidente que ellos mismos vivieron en carne propia. Mientras el Gobierno, los dueños de la empresa TBA y diferentes personas del ámbito ferroviario se echan la culpa unos a otros, desligándose de responsabilidades y ocultando información necesaria para la investigación, tal como se la acusa a los miembros de TBA.

## **Capítulo 4: Crisis de TBA y los medios de comunicación**

En este capítulo los protagonistas serán los medios de comunicación, ya que se analizará todo lo que realizaron éstos durante y después de la crisis de TBA: la manera en que presentaron la crisis a los públicos, cómo era su discurso, a que personas favorecía. A su vez se hablará acerca de la información que ellos comunicaban, si era acorde con la de la empresa, o alguien estaba inventando, exagerando, etcétera. Luego, se informará acerca de los diferentes relatos que aparecieron en los medios de comunicación, en los cuales las víctimas, los familiares e integrantes del gobierno describían lo sucedido y aportaban sus puntos de vista.

### **4.1. Presentación de la crisis de parte de los medios de comunicación**

Desde el preciso momento en que el tren del ferrocarril Sarmiento no logró frenar al entrar en el andén de la estación Once y chocó contra el paragolpes hidráulico de la Terminal, la empresa TBA se hundió en una profunda crisis ya que no sólo la Argentina sino que el mundo entero habló de ésta tragedia. Se instaló el tema en la agenda setting y todos los medios de comunicación informaban acerca de este hecho a toda hora y en todo momento. Pasado el accidente y algunos meses se sigue informando acerca de la crisis de TBA debido a que aún no terminó, porque el caso está lejos de cerrarse y se sigue investigando el hecho en la justicia.

Como se pudo apreciar en el análisis del origen y desarrollo de la crisis de TBA expuesta en el capítulo tres, los medios de comunicación se dedicaron a informar a los diferentes públicos lo que estaba sucediendo en el lugar del accidente y en los diferentes hospitales a los que fueron llevados los víctimas. Pasado el terror se puso el foco en los culpables de tremenda tragedia, entre los que se encuentra desde un principio la empresa responsable de esta línea de trenes: TBA y además se investiga a los responsables de los subsidios: el Gobierno. La crisis de la empresa no sólo se vislumbra en la culpabilidad o no de la misma, sino que los familiares se ocupan y se preocupan por el pedido de



justicia lo que hace tambalear aún más la imagen de la compañía, además del mal comportamiento que tuvo la empresa en el momento del accidente, y las relaciones con el Gobierno que los medios de comunicación se encargan de transmitir. Todo este conjunto de variables hace que TBA se encuentre en una profunda crisis, que viene desde hace varios años, pero que la trágica mañana del 22 de febrero se encargó de magnificar y los medios de comunicación de informar.

El análisis de la presentación de la crisis de parte de los medios de comunicación se va a desarrollar a partir de diferentes artículos periodísticos publicados en diferentes diarios argentinos. Al principio, TBA se desligó de las responsabilidades y culpaba al maquinista, pero la justicia ordenó secuestrar todos los papeles de la administración de la empresa y la caja negra del tren lo que hizo que se investigue con el fin de tratar de establecer si el hecho fue provocado por la falta de mantenimiento de la formación 3772, esto ocurrió debido a las sucesivas denuncias de los gremios quienes acusaron a la empresa por falta de mantenimiento en los trenes, según Carabajal (2012).

Fueron muchas las personas que coincidieron en la culpabilidad plena de la empresa lo que hizo agraviar la crisis de la misma, un artículo publicado en el diario *La Nación* titulado “Los gremios le apuntan a la concesionaria” (23/2/2012) informaba acerca de la opinión de los gremios acerca de la responsabilidad de TBA y a la falta de controles estatales por el accidente ocurrido en Once, afirmando que la falta de mantenimiento se da en todos los ramales y la falta de inversión es constante, además de asegurar que el tren había salido el día anterior del taller por un problema en los frenos, también se pedía que se le sacará la concesión a la compañía. Representantes de la Unión Ferroviaria que es el principal sindicato, denominaron a TBA como los responsables de la tragedia de Once calificándola como un “régimen perverso que administra el sistema ferroviario argentino” (“Los gremios aseguraron que los problemas de frenado son recurrentes, 23/02/2012, párrafo 1), en el mismo se denuncia que la cantidad de dinero que pone el

Estado en el sistema ferroviario es millonaria, pero se detalla que la misma se despilfarra en compras al exterior y reparaciones mal hechas en el sistema de frenos.

La Auditoría General de la Nación también piensa que la responsabilidad debe recaer en TBA, y los medios de comunicación se encargaron de mostrar esta institución lo que hacía que la situación de la empresa empeore cada vez más, ya que el titular del organismo en el artículo periodístico “Para la Auditoría General de la Nación, el Estado debería anular el contrato con TBA” (23/2/2012) explicó que luego de la tragedia ocurrida en Once se debería causar la anulación del contrato de la empresa TBA que explota los ramales Sarmiento y Mitre, debido a que en un informe de este organismo presentado en el 2008 afirmaba que la compañía no presentó todos los planes de mantenimiento necesarios ni tampoco dio respuesta a los pedidos de aclaración.

Los usuarios también critican las condiciones de los trenes y la falta de seguridad, advirtiendo en el artículo periodístico “El desastre encendió las quejas por el mal servicio ferroviario” (24/2/2012), que cada vez que el tren va lleno los pasajeros tienen que soportar ver peleas, que la gente se tire o se caiga por las puertas abiertas y no tengas de donde agarrarte. Entre las quejas más recurrentes se encuentran las puertas abiertas mientras las formaciones están en movimiento, las condiciones de los vagones y la falta de personal de seguridad.

Al otro día de la tragedia, el diario oficialista BAE publica directamente en primera plana a la empresa concesionaria de la línea Sarmiento, explicando que TBA utilizó subsidios para comprar dólares y hacer negocios financieros, detallando que “estudian sanciones para la empresa y no descartan quitarle la concesión al servicio” (Sirvén, 23/02/2012, párrafo 10). El mismo tópico fue desarrollado por Tiempo y Página 12, donde se informaba que se sigue investigando en que utilizó el grupo Cirigliano los fondos que percibió en concepto de subsidios de parte del Gobierno, es decir, la relación que hay entre los subsidios y tarifas percibidas por TBA y lo invertido en mantenimiento del material rodante y sistema de vías.

En los días posteriores al accidente y mientras se realizaba la investigación del caso, se difundió un video grabado por empleados de una empresa de mudanza que participaron del traslado de miles de papeles de la empresa TBA, de los cuales algunos fueron quemados; los mismos eran relevantes para la causa por el choque del tren del pasado 22 de febrero, por el hecho se ordenó la detención del abogado de uno de los dueños de la compañía por ser señalado como la persona que indicó que quitaran del edificio de la calle Ramos Mejía la documentación que estaba siendo analizada para el peritaje contable, así lo explica Lavieri (2012). Además, la crisis de TBA tomaba cada vez más dimensión cuando varias víctimas declararon que les ofrecían plata para no hacerle juicio a la empresa, una de ellas fue Nilsa González quien admitió que cuando estaba internada en el hospital, un abogado le ofreció firmar un documento en el que renunciaba a sus derechos a cambio de hasta 20 mil pesos. Ella iba esa mañana en el tren del ferrocarril Sarmiento, en el furgón sentada en una especie de banquito y vivió la misma tragedia que cientos de argentinos, pero luego en plena recuperación en el Hospital Ramos Mejía apareció otra pesadilla: un abogado que la acosó con llamadas para que no le hiciera juicio a TBA, comprometiéndose por escrito a cambio de 20 mil pesos. Estos abogados se llaman liquidadores que les hacen firmar un documento donde renuncian a hacerle juicio al responsable de los daños. Luego venden esos documentos a las compañías de seguro de la empresa involucrada, en este caso, LIDERAR, Allianz Seguros, Protección Mutual y TBA Grupo Plaza a los cuales les ahorran juicios millonarios. Los que firman estos documentos quedan inhibidos de poder reclamar algo en una acción comunitaria, tal como explica Deschamps (2012).

La crisis de TBA terminó de explotar cuando fue publicado en el Boletín Oficial la resolución 199/2012 del Ministerio de Planificación que dispuso la intervención administrativa, técnica y operativa de la empresa que dispone las líneas Sarmiento y Mitre, esta medida tuvo que tomarse debido a la tragedia ocurrida el 22 de febrero, tal como menciona el artículo periodístico “Es oficial la intervención de TBA” (29/2/2012).

Son innumerables e incontables la cantidad de sucesos que se fueron prolongando a lo largo de los años y que se magnificaron en la tragedia de Once, que hicieron que la empresa TBA hoy en día este inserta en una de las mayores crisis de empresas ocurridas en la Argentina. Claramente, esta crisis no sucedió de un día para el otro sino que tuvo su origen años atrás cuando, como se explicó en el presente Proyecto de Graduación, el Gobierno decidió subsidiar a cantidad de empresas ferroviarias entre ellas TBA, los dueños de la misma los hermanos Cirigliano hoy son investigados ya que se duda del destino de esa plata, debido a que no hubo inversión en los trenes de los ferrocarriles Mitre y Sarmiento. Los cuales se encuentran en muy malas condiciones, las vías y la señalización es totalmente antigua, el estado de los vagones es deplorable, y la gente viaja como ganado en uno de los trenes donde más usuarios hay debido al recorrido que hace, porque hay miles de trabajadores hacen ese trayecto para llegar a sus casas.

La empresa TBA actualmente está en la mira de todo un país, miles de argentinos quieren justicia por este hecho que se sabía que iba a suceder pero la compañía no se dio por aludida. Lo peor del caso es el comportamiento de la misma durante y después del accidente que se cobró miles de víctimas, no había un plan de comunicación para sobrellevar esta tragedia, y menos aún acciones para fortalecer la imagen de TBA. Los responsables no se hicieron cargo, el vocero desapareció y una serie de hechos hicieron que no haya una persona que tenga la camiseta de la empresa, ni siquiera sus propios empleados. Al no tener información oficial, los medios de comunicación se dedicaron a exponer todo lo posible sobre la precariedad tanto del servicio, como la de los dueños y la de los responsables de sobrellevar la crisis, la cual terminó en la intervención de la firma.

Acaso una empresa que se dedica al servicio ferroviario que puede llegar a tener un accidente en cualquier momento, debido a su incógnita conocida ¿Puede llegar a no tener previsto un plan de acciones para sobrellevar el momento? ¿Puede tener un vocero tan poco calificado y que no esté preparado para salir a dar la cara en tremenda situación? ¿Pueden las miles de víctimas y familiares estar tan poco informados y

cuidados después del accidente? La respuesta está en todo lo investigado en el presente Proyecto de Graduación, TBA claramente no se hizo cargo de lo sucedido y los medios de comunicación se ocuparon de darlo a conocer en la sociedad. Hoy en día la imagen positiva de la empresa es prácticamente nula, ya que lo que faltaba algo para terminar de descreer en la empresa está mencionado en este capítulo: la falta de seriedad en la ayuda para la investigación debido a que quemaron papeles importantes para la misma, el soborno a las víctimas para que no les haga juicio a la compañía, la cantidad de denuncias de parte de usuarios y las diferentes auditorias que delataban la precariedad del servicio. Por todo esto y miles de variables más, TBA se encuentra en una de las peores crisis institucionales de la historia, donde los medios de comunicación se encargan de magnificarla y hacen que la opinión pública se encuentre totalmente disgustada con la misma.

#### **4.2: Relato de víctimas, familiares y el gobierno**

Fueron muchas las personas involucradas en el hecho, más aún las que opinaron acerca de la tragedia y expusieron sus puntos de vista acerca de los culpables, las víctimas, sus familiares, la empresa, entre otros. De todos modos, en el presente capítulo se considerará importante la palabra del Gobierno, las víctimas y sus familiares.

El análisis comenzará por el Gobierno más precisamente por la Presidenta de la Nación, quien el día de la tragedia expresó su dolor a través de un comunicado: “La presidenta de la Nación expresa su profundo pesar por la muerte de ciudadanos en la tragedia ferroviaria ocurrida en horas de la mañana de hoy y envía sus condolencias a los familiares de las víctimas” (“Cristina Kirchner expresó su profundo pesar por la tragedia”, 23/02/2012, párrafo 2). Además, la misma decretó dos días de duelo y suspendió los festejos del carnaval previstos para esa fecha firmado en el decreto 245. Luego de un largo silencio presidencial, 6 días después de la tragedia la Presidenta rompió el silencio en un discurso expuesto en Rosario donde prometió que tomará las medidas que sean

necesarias por el accidente ocurrido en Once, además le pidió a la justicia que en 15 días estén terminados los peritajes para que ella pueda avanzar con las medidas y consideró necesario reformular el sistema ferroviario, de esta manera lo detalla Verón (2012) agregando que no hizo más inversiones por falta de fondos y evitó mencionar las responsabilidades políticas, y los controles sobre la prestación del servicio ni a las advertencias por falta de inversiones en *TBA*. En cuanto a las críticas que recibió por el silencio presidencial agregó: “No esperen de mí, jamás, las especulaciones para la foto y el discurso fácil. No tolero los que quieren aprovecharse de tanto dolor” (Verón, 28/02/2012, párrafo 7), afirmando que iba a tomar las medidas necesarias y pidiendo justicia por las víctimas de la tragedia.

Más tarde, a ocho días de la tragedia la Presidenta defendió con énfasis su política ferroviaria, advirtiendo que nunca un Gobierno había hecho tanto por este sector, en un discurso que dio mezclando autoridad con angustia, según Bossi (2012).

Un personaje muy importante del Gobierno es Juan Pablo Schiavi, el en ese momento, Secretario de Transporte, quien el día de la tragedia brindó un informe a la prensa sobre la tragedia ferroviaria de Once, afirmando que el Gobierno inició una investigación administrativa para determinar las responsabilidades. Al momento de explicar que la formación venía con muchos pasajeros debido a que era un día laboral y en hora pico, explicó “Si esto hubiera ocurrido ayer, que era un día feriado, seguramente ese coche hubiera impactado y hubiera sido una cosa mucho menor y no de la gravedad que fue hoy, que lo constituyó en un accidente extremísimo” (“Schiavi: Si ocurría ayer hubiera sido una cosa mucho menor, 23/02/2012, párrafo 2). Agregando en la conferencia de prensa, la cual no permitía preguntas, que el conductor tiene 28 años y estaba descansado, aclarando que sus antecedentes laborales eran muy buenos, pero se ocupó de cuestionar a aquellos pasajeros que iban en el primer vagón. Además, le envió condolencias a las familias de las víctimas y agradeció el trabajo realizado por todo el personal en el momento del accidente, poniendo énfasis en la cantidad de material que

hay para investigar entre lo que se encuentra los registros de voces de la locomotora, así como también la cámara del tren y la de la estación.

Pasados 14 días de la tragedia el secretario de Transporte, presentó su renuncia a la Presidenta manifestando que era estrictamente por problemas de salud, ya que una semana después del accidente y dos días después de que el juez de la causa no lo deje salir del país, lo tuvieron que internar de urgencia por un problema coronario. La permanencia de Schiavi había quedado seriamente comprometida por dos causas: la mala recepción que tuvieron sus palabras posteriores al choque mencionadas anteriormente, y los pedidos de renuncia que surgieron de la oposición y del propio oficialismo, tal como relata Olivera (2012), aunque algunos advierten que la renuncia no fue por motus proprio, sino que lo habían obligado a tomar la decisión. En la carta de Schiavi a la Presidenta figuran algunas frases dignas de remarcar:

Como es de público conocimiento he sido sometido a una intervención cardiovascular del tipo angioplastia transluminal con colocación de stent y otras dos angioplastias simples en lesiones de la misma arteria que requiere, por sugerencia medica, un periodo de recuperación y tratamiento específico de al menos 60 días. La naturaleza del cargo con que he sido honrado por Ud., así como el proceso de transformación iniciado en el sector necesitan de una dedicación total y sin descanso, incompatible con mi realidad actual (“La carta de Schiavi a Cristina: “Asumí para cambiar la historia ferroviaria del país”, 07/03/2012, párrafo 2)

El mismo fue convocado por Néstor Kirchner para empezar a cambiar la historia ferroviaria del país, quien se jacta de haber nacido peronista y abrazado la causa nacional y popular desde los 15 años; también pidió 60 días de rehabilitación médica para poder volver a estar a disposición del proyecto y agradeció la confianza depositada en su persona, afirmando que la decisión fue tomada por él por cuestiones de salud y no por obligación de terceros.

Por otra parte, el Ministro de Planificación, Julio De Vido, explicó el por qué de la decisión del Gobierno de presentarse como querellante de la causa, admitiendo que había sido expreso pedido de Cristina Kirchner, aclarando que “desde el punto de vista administrativo no se tomarán medidas descontextualizadas del accionar de la Justicia” (Carabajal, 23/02/2012, párrafo 15), es decir, que no se aplicarán sanciones a *TBA* antes

de que el juez de la causa no dicte una resolución. De todas maneras, no se le permitió al Gobierno ser querellante, ya que se lo acusa de complicidad criminal apuntando a los ex secretarios de Transporte Jaime y Schiavi por su responsabilidad en la tragedia, detallando connivencia con *TBA*, además de cuestionar a *CNR* que es el organismo de control.

Se han analizado los discursos de estas tres personas ya que resultan ser clave en el desarrollo de la tragedia, más que nada el secretario de Transporte por ser el responsable directo del manejo de los ferrocarriles, y la Presidenta por tener el cargo de mayor autoridad en Argentina, lo que representa la voz oficial y predominante del Gobierno, a través de estos discursos se puede visualizar la poca o nula responsabilidad que se adjudicaron estos protagonistas, ya que a través de lo analizado en el presente Proyecto de Graduación se da cuenta lo importantes que fueron las acciones realizadas por el Gobierno para que esta tragedia suceda. Los discursos sin sentido y totalmente erróneos más que nada de parte de Juan Pablo Schiavi hicieron que éstas personas estén en el centro de la escena con respecto al accidente, y en vez de darle soluciones a la sociedad prefirieron en un primer momento callar para luego prometer que se hará justicia. Más allá de la magnitud de la cuestión, hubiese sido preferible que los integrantes del Gobierno que hablaron sobre el hecho hubiesen estado mejor asesorados, debido a que un error en el discurso como ocurrió en el del secretario de Transporte, quien advirtió que la escena hubiese sido menor si ocurría un día feriado, provocaría aún más susceptibilidades; ya que es importante contar con el apoyo de los mandatarios del país en una situación tan extrema, donde la confianza en ellos debe ser plena. Por ende, además de ser el Gobierno investigado por la Justicia, en la sociedad entera dejó un vacío tanto de información como de confianza.

Los familiares de las víctimas, desde el día de la tragedia, viven en un estado de angustia y desconcierto, ya que recuerdan aquellas horas donde buscaban intensamente a los pasajeros que viajaban a bordo del tren afectado y nadie les daba respuestas, una de



ellas es fue Karen, hija de Darío Daniel Cellie, su paradero el día del accidente constituía un verdadero misterio para la familia, quienes reclamaban:

Estamos buscándolo desesperadamente. Fuimos a todos los hospitales y a la morgue. Me mostraron fotos y la mayoría de los que estaban ahí [los cuerpos] eran mujeres. Lo único que nos dicen es que no está. No sabemos qué hacer. Nadie se hace cargo ("La angustiante búsqueda de los familiares que intentan dar con pasajeros del tren, 23/02/2012, párrafo 3).

Fabián Milán, el día de la tragedia, buscó desesperadamente a su mujer y su hija, agregando que con ésta última había tenido un breve contacto media hora después del choque, la misma estaba en medio de una crisis de nervios diciéndole que no encontraba a la mamá, luego no logró retomar el llamado, tal como relata el artículo periodístico *La angustiante búsqueda de los familiares que intentan dar con pasajeros del tren* (23/02/2012).

Uno de los casos más emblemáticos de la tragedia de Once fue el de Lucas Menghini Rey; durante casi 60 horas de búsqueda de su hijo, la madre no pudo calmar su desesperación al no encontrarlo por ningún lado; familiares y amigos se concentraron en el hall central de la estación de Once para reclamar su aparición debido a que su nombre no figuraba en ninguna de las listas y tampoco aparecía por los hospitales porteños o la Morgue Judicial, el Ramos Mejía, el Durand, el Fernández, el Rivadavia: todos los días el mismo peregrinaje según Massa (2012). Luego de muchas horas de búsqueda encontraron el cuerpo de Lucas sin vida en el cuarto vagón de la formación del Sarmiento, la familia no podía creer la noticia: "Estamos rezando para que no sea Lucas. Los padres están viniendo para acá, y si llega a ser ¿Cómo puede ser que en tres días no hayan revisado el tren? Contaba la prima de Lucas (Massa, 25/02/2012, párrafo 10), pero pudo ser: ese era el triste final para el adolescente de 20 años. "Entre lágrimas y silencio, el grupo de amigos, familiares, conocidos y gente que se sumaba al paso levantaban las fotocopias con la imagen de Lucas. Cerca, y ajenos a ellos, otro grupo desataba su furia" (Massa, 25/02/2012, p.11).

Viviana Rodríguez buscó pocas horas a su amiga hasta dar con la Morgue Judicial, advirtiendo que falló la logística, la organización y la falta de información para familiares y amigos, pero reconoció que fue positivo el apoyo psicológico que se brindaba en la morgue del cementerio, tal como se observa en Massa (2012).

Otro caso conmovedor es el de Estela, embarazada de 9 meses de su esposo Alberto García, quien fue identificado como una de las víctimas fatales de la tragedia del tren de Once. La mujer tuvo que ser internada en el Hospital Ramos Mejía como consecuencia de los episodios de estrés vividos durante la incansable búsqueda: “Su celular sonó hasta la medianoche y después dejó de hacerlo. Fui a todos los hospitales y a las ART. Ya no se adónde ir” se refleja en el artículo periodístico titulado *Reconocieron el cuerpo del esposo de la mujer embarazada* (23/02/2012).

A pocos días de ocurrido el suceso, tal como relata Fiorti (2012) a los pies de una terraza en Plaza Miserere, en el barrio de Once se podía leer el siguiente afiche: “Cualquiera que desee sentarse y pintar es bienvenido, los materiales están a su disposición. Manifestémonos con arte y son violencia” (Fiorti, 23/03/2012, párrafo 1), de esta manera la gente se acercaba y dibujaban, escribían el nombre de una de las víctimas o realizaban una dedicatoria. Después los familiares mostraron uno a uno todas las pancartas, las cuales fueron agradecidas con un fuerte aplauso, y donde se demostraron que no pararán hasta que se encuentre a los culpables. Además, se mostraron muy disconformes por la postura que adoptó el Gobierno el día después de la tragedia, cuestionando algunos silencios del Gobierno de la Ciudad y palabras fuera de lugar de los funcionarios. De todas maneras, el acto se llevo a cabo con total respeto, dolor y bronca por lo sucedido, pidiendo más que nada justicia por lo ocurrido.

El mismo día en pleno Santa Fe y Coronel Diaz tapas de cacerolas se estrellaban entre sí, aplausos, bocinazos y cornetas; la convocatoria fue protagonizada por los padres de Lucas quienes plantaron un megáfono conmoviendo a los automovilistas que circulaban por las avenidas y que hicieron sonar sus bocinas acompañando el pedido del papá de

Lucas que envuelto en una remera con el rostro de su hijo expresaba la emoción, el desborde y la conmoción que sentía.

Pasados varios meses los familiares de las víctimas siguen manifestándose a través de diferentes medios, uno de ellos ocurrió a dos meses de la tragedia. Se reunieron en la estación de Once y en otros puntos de la ciudad para reclamar justicia, en el acto la consigna era que se sume la gente portando un lazo negro para mantener viva la memoria y el reclamo de justicia. Otro acto fue llevado a cabo en el mismo lugar del accidente conmemorando el cumplimiento del tercer mes de la tragedia, en donde la consigna de la campaña era “quinientas mil caras por justicia”, allí los familiares de las víctimas se reunieron para pedirle a los pasajeros que se saquen fotos con un cartel que decía “justicia por las 51 víctimas de la tragedia de Once”, tal como se detalla en “Los familiares de las víctimas de la tragedia de Once reclamaron justicia” (22/05/12); en el mismo artículo la mamá de una de las víctimas explicó:

Queremos plasmar para que se haga visible ante quienes no consigan verlo todavía que esta lucha no es sólo de los que perdimos a alguien en ese día sino que esta lucha es de muchos argentinos que se simbolizarán en los quinientos mil retratos de la campaña. (Los familiares de las víctimas de la tragedia de Once reclamaron justicia, 22/05/2012, párrafo 4).

No sólo se reunieron ese día por el pedido de justicia, sino además para cuidar a todos los pasajeros que viajan normalmente en el Sarmiento generando con la campaña una presión pacífica para que el servicio mejore y funcione como corresponde. También, esa tarde advirtieron que están conformes por la rapidez con la que de está llevando a cabo la causa a comparación de otras.

A la misma hora y en el mismo tren, seis meses después los familiares montaron un pequeño escenario donde mostraron en una pantalla gigante las fotos de la campaña “500 mil caras por justicia”. Desde allí, cuestionaron el accionar del gobierno nacional y pidieron una respuesta de las autoridades, enfatizando que “Necesitamos respuestas, ni reuniones ni promesas, necesitamos la certeza de que esto no va a volver a ocurrir” (Ojala el Estado nos pida perdón por la tragedia de Once, exclamaron los familiares,

22/08/2012, párrafo 6). Además exclamaron que ojala el Estado tenga la amabilidad para pedir perdón por la tragedia previsible de Once.

De esta manera, es posible darse cuenta de lo involucrados que están los familiares en el esclarecimiento del hecho, que no se olvidan de lo sucedido y pelean no sólo por que se haga justicia sino también por la seguridad de todos los usuarios que viajan a diario en el tren Sarmiento. Se visualiza la bronca y la tristeza en los días posteriores a la tragedia, pero también se acrecienta a medida que pasan los días, ya que cada vez es más necesario que se detecten los culpables; por ende se ocupan y se preocupan de realizar actos masivos y de llegar tanto a la sociedad como al Gobierno y la justicia por medios de diferentes acciones donde dejan bien en claro lo disconforme que están con la empresa y los funcionarios. Lo relevante es que la sociedad entera se mezcla con el dolor de estas personas y ayudan en todo lo necesario para apurar la investigación, ya que los familiares no se cansan, no se callan sólo se ocupan de hacer sonar su voz todos los meses desde el día del accidente para reclamar por la pérdida de sus seres más cercanos. Los medios de comunicación son de suma importancia en la búsqueda del esclarecimiento del hecho, ya que acuden a todos los actos realizados y dejan a los familiares hacer y decir, lo que demuestra que la disconformidad es en general. Hoy en día, los amigos, hijos, padres de las víctimas tienen la fuerza para dejarse escuchar y piden a gritos que esta tragedia no vuelva a suceder, todos los actos mencionados que en cada uno predomina alguna consigna para no olvidarse de los fallecidos aquella mañana de febrero, demuestran la fortaleza con la que viven y conviven los familiares, la cual es envidiable ya que no muchas personas pueden vivir con semejante bronca y dolor.

*La Nación* publicó varias entrevistas que se realizaron a algunos pasajeros que iban a bordo del tren cuando ocurrió el accidente, una de ellas es Ninfa Vivieros que viajaba en el primer vagón con sus tres hijos, quien relata que luego de escuchar un sonido tan fuerte como una explosión quedó inconsciente y cuando despertó en la ambulancia que

la llevaba al Hospital Rivadavia lo único que le interesaba era saber donde estaban sus hijos, “Recién cuando me dijeron que los habían llevado al hospital y que los estaban atendiendo pude cerrar los ojos. La cabeza me daba vueltas y todo el cuerpo me dolía”, según Vallejos (Sólo me importaban mis hijos, 01/03/2012, párrafo 4). Los hijos estuvieron internados en el Hospital Gutierrez en terapia intensiva por varios días, y el padre de ellos fue quien tuvo que movilizarse por los dos hospitales para saber los avances de cada integrante de su familia. Ninfa agrega que el viaje en tren a la estación de Once era ocasional, ya que tenían que ir al hospital de Niños porque a uno de los chicos lo tenían que operar de una hernia.

Otro testimonio de una de las sobrevivientes de la tragedia es el de Virginia Galeano, quien días después seguía muy angustiada ya que los recuerdos de aquella mañana en el tercer vagón invadían sus sueños y sus días en el hospital, “Escuché gritos y después veía sombras que corrían por todos lados, pero no me acuerdo mucho de ese momento. En el andén alguien me ayudó y luego me trajeron al hospital”, Vallejos (Escuché gritos y veía sombras, 01/03/2012, párrafo 3). Además, por aquellos días posteriores a la tragedia contaba que tenía muchos planes para el futuro pero que estaba muy asustada y temerosa, agregando que el accidente se pudo haber evitado, lo que le genera mucha bronca; su mayor trauma proviene de escuchar a chicos llorar, ya que le hace recordar la desesperación y los gritos de muchos nenes que estaban lastimados. Además, no la dejaban ni leer los diarios ni mirar los canales de televisión para que no sepan detalladamente lo que ocurrió.

Cree que salió del vagón por la ventana, se fue caminando por la estación y se tomó el colectivo que la llevó hasta el hospital Rivadavia, cuando llegó a la guardia no la querían atender porque todas las ambulancias y los médicos habían salido para la estación de Once, ahí Ramona Prieto explicó que ella era una de las pasajeras del tren. Tal como relata Vallejos (2012), la pasajera viajaba en uno de los últimos vagones junto con otras cinco personas que todos los días y en el mismo horario tomaban el tren para ir desde

Moreno a Capital a trabajar, advirtiendo que no es la primera vez que le toca estar en un accidente ferroviario, ya que también presenció el día que una formación del Sarmiento descarriló en Flores.

A Marta Aguirre el trágico choque del tren 16 de TBA la encontró en el tercer vagón de la formación, aunque su plan original era otro: tomarse el servicio rápido que se detiene en menos estaciones y llega a Once, pero no lo quiso esperar y se subió al de la tragedia; aunque no tuvo heridas graves sufrió un corte en la pierna izquierda por ende los rescatistas del SAME la clasificaron con el código amarillo, es decir, con heridas de riesgo de vida intermedio. “En el momento del golpe, toda la gente se cayó y volaron los asientos del vagón del tren, en ese momento me oriné en la ropa, por la cantidad de gente que se me cayó encima” según Vallejos (No quise esperar el siguiente tren, 23/02/2012, párrafo 3), agregando que fue caótico el momento de la evacuación ya que todos se empujaban y se tiraban al piso. Ya en el hall de entrada, Marta pidió un celular y avisó a su casa que estaba bien, pero que el impacto había sido muy fuerte, se escuchó un ruido y después todo fue un caos.

Nilsa y Daniel viven en casillas pegadas en el barrio de Indaburu en Moreno, además viajaban en el mismo tren del Sarmiento que el 22 de febrero se estrelló en Once; Nilsa González iba a trabajar en el furgón del tren, su vecino Daniel Irala al centro a hacer unos trámites eligiendo el primer vagón. Cuentan que el tren iba rebalsado de pasajeros, con mucha demora y que además no paró en Floresta lo que les resultó muy raro; Nilsa cuenta que de golpe sintió un latigazo su cabeza chocó con unos fierros y cayó encima de una señora mayor, luego vio al maquinista que tenía la mitad del cuerpo afuera del vagón y la estación era un griterío infernal llena de humo y polvo. Pero Daniel fue un testigo más cercano del horror, ya que cuando el tren chocó toda la gente se cayó encima de él apretándolo y lastimándolo por todas partes, aunque él intentaba salir no podía ni siquiera moverse; en ese momento empezó a ingresar personal del SAME y policías ya que

La gente estaba desparramada por todos lados. Fue terrible. Muchos pasajeros estaban inconscientes. Y los gritos no paraban. Pensé que el tren iba a incendiarse así que empecé a empujar con toda mi fuerza y logré zafarme. Me pisotearon todo, pero pude salir por una ventana que estaba toda rota. Ahí fue cuando un fierro me cortó la panza. Deschamps (Nilsa y Daniel, dos vecinos que sufrieron la tragedia de Once, 11/03/2012, párrafo 6).

Los vecinos se encontraron en los molinetes de la entrada se abrazaron sin consuelo y en un gran estado de shock por la situación que estaban viviendo, luego cada uno tomó su camino: Nilsa salió de la estación sin ser revisada por los médicos y se fue directo en colectivo a su trabajo en Almagro. Daniel tomó un taxi hasta el Sanatorio Franchín, y fue dado de alta horas más tarde, pero las secuelas psicológicas siguen intactas: quedó muy traumatado por los gritos y las sirenas, por un tiempo no pudo viajar, ni dormir y era poca la comida que ingería ya que recordaba las imágenes de aquel accidente. Por su parte, Nilsa remarcó todos los defectos del Sarmiento: vidrios rotos, falta de asientos, chapas oxidadas, puertas que nunca cierran, agujeros en el techo y ausencia total de personal de seguridad, aclarando que a ella también le quedaron secuelas ya que no puede viajar ni escuchar ruidos fuertes y le cuesta mucho dormirse, “No me puedo sacar de la mente los gritos de la gente suplicando ayuda. Pido que de una vez por todas saquen de circulación estos trenes que son carcachas. Pido viajar segura”, tal como relata Deschamps (Nilsa y Daniel, dos vecinos que sufrieron la tragedia de Once, 11/03/2012, párrafo 12).

Los testimonios relatados con anterioridad son sólo algunos de los tantos pasajeros que viajaban en el tren de la tragedia, gracias a éstos es posible darse cuenta que el accidente ocurrido en Once no sólo dejó secuelas físicas en los pasajeros, sino que además son graves los daños psicológicos en cada uno de ellos; se les hace imposible olvidarse de esas imágenes con las cuales seguramente convivirán por el resto de sus días ya que presenciar hechos de esta magnitud producen graves consecuencias en la mente de las personas. Son muchos los que cuentan que se les hace imposible dormir o escuchar ciertos ruidos porque les hace recordar a esa mañana trágica, por ende más allá del dolor y la tristeza los envuelve cierta bronca por lo que pasó y pudo haberse

evitado ya que nadie puede compensar las secuelas de carácter psicológico que arrastran los pasajeros del tren 16 del ferrocarril Sarmiento.

A partir del análisis de la crisis de *TBA* es posible darse cuenta como de un día para el otro cualquier empresa puede quebrar todos los lazos con sus públicos y su imagen se convierte en negativa para la sociedad, teniendo en cuenta específicamente la empresa analizada se percibe que hay un plus negativo ya que además de tener una mala reputación desde hacía tiempo, con este accidente y su posterior comportamiento *TBA* hoy en día es sinónimo de mala palabra para todos los argentinos, debido a que no supieron solucionar en forma eficaz la problemática, no tomaron medidas ni preventivas ni a posteriori del accidente, no se solidarizaron con las víctimas, no asumieron la responsabilidad, entre otras causas que hacen que actualmente los hermanos Cirigliano ya no tengan el derecho de manejar los ramales Mitre- Sarmiento. Además, al ser un suceso de gran envergadura los medios de comunicación del mundo dieron cuenta de lo que estaba sucediendo e informaron acerca de la desprolijidad con la que se manejó *TBA* en cuanto al ejercicio de sus funciones para poder sobrellevar la crisis, algo que no pudieron realizar en lo más mínimo. Por ende, la crisis está lejos de llegar a su fin porque además de todas las investigaciones que está realizando la justicia para poder comprobar los culpables, las víctimas y sus familiares alzan su voz cada vez que pueden para pedir justicia y sobre todo para que no vuelva a suceder, algo que está lejos de cumplirse porque los trenes siguen en las mismas condiciones, los responsables siguen echándose la culpa entre unos y otros mientras que las víctimas siguen en tratamiento, los familiares lloran a sus seres queridos y todo un país pide por la mejora de un servicio que tiene a miles de pasajeros argentinos y del mundo entre sus asientos todos los días, que viajan con el miedo de no saber si vuelven o no a sus casas.



## **Capítulo 5: Sugerencia de gestión de crisis**

El presente capítulo es práctico, ya que se presenta una propuesta para la formación de un comité de crisis. En el cual se detallarán las estrategias que se deben realizar antes, durante y después de la crisis, para la solución inmediata de la misma. Además, las acciones que se deberían desarrollar para los medios de comunicación, para que haya un feedback efectivo, y éstos comuniquen solo lo que la empresa quiere comunicar.

Y por último, la integración del comité de crisis, sus integrantes y la distribución de las tareas.

### **5.1. Personas que integran el comité de crisis**

Es válido remarcar que para que la crisis sea lo mejor resuelta posible es necesario contar con personas capacitadas desde el punto de vista profesional y adecuado desde el punto de vista psicológico, quiénes deben estar pensando y trabajando continuamente en los problemas que puedan presentarse; por ende, éstos profesionales tienen que estar preparados para actuar en cualquier momento y deberán formar un comité de crisis que es de suma importancia para prevenir, controlar y contener la crisis que pueda suceder en cualquier organización, además de contar con una comunicación eficaz y sistemática. Siguiendo a Elizalde (2004) y como se mencionó en el capítulo uno, al autor le parece importante remarcar diferentes personas para que integren el comité de crisis, entre ellos se encuentran el CEO de la empresa, manager del equipo y de la información, el vocero, los encargados de los asuntos jurídicos y públicos. Desde el presente Proyecto de Graduación se sugerirá mantener algunas responsabilidades y además ampliar otros cargos; principalmente es de suma importancia contar con un director del equipo de crisis, quién al ser el responsable del departamento antes descrito debe ser una persona de gran confianza para la empresa y para el público, por lo mismo debe tener mucha experiencia tanto en la empresa como en el sector en el cual va a trabajar, el mismo deberá manejar la información con confidencialidad tanto con los integrantes del equipo

como con las altas jerarquías de la empresa, entre los que se encuentran el CEO y la dirección de la misma. Además, se encargará de administrar coherentemente la información en cada momento de la crisis, otorgando o no la que corresponde a cada persona de su equipo, a los cuales los guiará en cuanto a las acciones que deben realizar en cada momento, ya que es el encargado de coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades del comité; las decisiones más importantes para el proceso serán decididas por el director por ser el máximo responsable, claramente será quien tenga la última palabra y establecerá los compromisos de cada uno de sus miembros. Será quien proponga los objetivos tanto individuales como grupales y se colocará al servicio de ese logro mediante diferentes acciones planteadas de antemano para llegar a resultados que se reflejen en la empresa, es necesario ser sumamente responsable para poder llevar a cabo los objetivos planteados, y tener sentido y coherencia para designar a las personas adecuadas para formar parte del equipo de trabajo y tener influencia en ellos, además de tener la intención de lograr solucionar la crisis efectivamente y llegar a los propósitos compartidos. Es relevante que el director cuente con diferentes cualidades para poder sobrellevar la crisis eficazmente y manejar el equipo para que sea perdurable, fuerte y seguro, entre las aptitudes del líder del departamento se deben contemplar la capacidad para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo en el ejercicio de llevar a cabo un determinado proyecto, en este caso la resolución de una crisis; debe generar entusiasmo en los demás integrantes, y ponerse en el lugar del otro. Según Levicki (1998), el líder especialmente eficiente en momentos de crisis es el autocrático quien se gobierna a si mismo y tiene todo el poder, ya que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas debido a que el poder ilimitado se concentra en él, cumple el rol de asignar las diferentes tareas a cada miembro del grupo quienes lo deben ver como una persona segura y que exprese sus ideas en forma directa, debido a que serán dirigidos, controlados y motivados por él. Se utiliza para las crisis ya que al momento de una emergencia como la ocurrida en *TBA* no se puede perder tiempo en

ponerse de acuerdo con lo que opine todo el grupo, sino que es mejor para la solución rápida y eficaz que uno sólo tome la decisión para luego delegar funciones, es decir, será capaz de responder ante las necesidades del momento sin dudar. De todas maneras, es fundamental la comunicación sistemática entre el director y los demás miembros del equipo donde todo el tiempo los integrantes del comité de crisis se informen acerca de lo que va sucediendo con respecto a la resolución del problema, es necesario un feedback permanente para que todo suceda tal como se ha planteado en los objetivos; debe establecer un marco de contención y tranquilidad mientras dura la problemática e identificar, aislar y manejar la crisis rápidamente.

Un miembro del comité de crisis que juega un rol fundamental es el vocero ya que es el responsable de dirigirse a los medios de comunicación, lo más lógico es que lo desempeñe un relacionista público debido a su experiencia y conocimiento del manejo con la prensa con quien debe mantener buenas relaciones; las crisis dependen en gran medida de la actuación de estas personas, muchas problemáticas se generaron o incrementaron por los errores de comunicación entre los voceros y su audiencia, en caso contrario, fueron superadas gracias a una buena estrategia de comunicación y a la actuación adecuada de los mismos, es decir, sus actitudes frente a los medios de comunicación benefician o perjudican la reputación de la organización, esto sucede porque cualquier acontecimiento, en especial una crisis se traslada al terreno de los medios y puede convertirse en una crisis de comunicación. El vocero no sólo transmite los mensajes sino que también debe estar involucrado en su elaboración para demostrar que cree en lo que dice, y no es sólo un discurso armado para persuadir a la audiencia, por ende el objetivo de estas personas principalmente es ser creíble demostrando una actitud transparente, genuina y natural, transmitiendo en cada discurso seguridad y credibilidad a través de una oratoria clara para evitar inconsistencias que se logra con un buen armado del discurso, el cual según Preci responde a ciertos parámetros a considerar:

Claridad (ideas claras), sencillez (lenguaje accesible), concisión (expresión de lo esencial), belleza (estética expresiva) e impacto (capacidad de ser recordado). También se tiene que tener en cuenta la fluidez (expresividad corrida), la naturalidad (espontaneidad sin fingimiento) y la coherencia (conservación del hilo temático) (Preci, 2012, p.1)

En la presentación oral a los medios de comunicación se complementa el contenido y cómo expresarlo ya que la comunicación no verbal tiene la misma fuerza que la verbal por lo tanto, la preparación resulta indispensable para evitar ruidos u obstrucciones que impidan llegar a la eficacia. El vocero debe estar preparado para hablar en público, de esta manera no va a ocurrir lo que menciona Preci (2012) que es olvidarse que decir, tener una laguna mental o quedarse sin palabras. Es importante ser amable en el trato todo el tiempo, debido a que cualquier maltrato o falta de información dañara aún más la imagen de la compañía, ésta última es esencial en el manejo con los periodistas ya que es necesario equilibrar la información, no hay que dar ni mucha ni poca sólo la justa y necesaria para una buena comunicación; aquellas empresas que comparten rápidamente lo acontecido en forma verídica demostrando preocupación y pidiendo disculpas sobre lo acontecido, seguramente serán mejor vistas que aquellas que no lo hacen y que no transmiten ningún mensaje o producen muchos baches en la comunicación con un público tan importante para la solución de la crisis como son los periodistas.

El vocero debe estar disponible y predispuesto las 24 horas, demostrando gran preocupación por la solución de la crisis y proporcionando los números telefónicos donde se lo puede ubicar, de esta manera se visualiza lo preparado que debe estar este miembro del comité quien no debe dejar nada librado al azar y menos aún especular sobre situaciones desconocidas, por ende debe tener armada la información con anticipación y a la misma vez debe ser actualizada todo el tiempo para poder responder en forma precisa y verídica los interrogantes del público, siempre proporcionando un trato cordial y respetuoso procurando la comodidad de los periodistas y contribuyendo a que puedan realizar su labor informativa. Existen 10 mandamientos según Lagos (2012) que debe seguir un vocero: no mentir, no decir nada que no quiera que se divulgue, no

conceder entrevistas con prisa, no dar respuestas largas ni incoherentes, no repetir ni las palabras ni las frases negativas de los periodistas, no perder el control de la entrevista, no usar jerga, no sentirse obligado a responder, no empezar una entrevista si no tiene un objetivo claro de comunicación y no empezar una entrevista si los mensajes que va a comunicar no son concretos.

De todas maneras, es imprescindible que los voceros cumplan una serie de códigos tanto con los periodistas como con la empresa en la cual trabaja, primero en principal es importante que se le abastezca a los medios de comunicación la información solicitada ya que ellos además de estar realizando su trabajo están confiando en la voz de la organización para hacer pública la problemática, caso contrario si no existe el abastecimiento de la información publicarán artículos erróneos y la cobertura de ellos se convertirá en la verdad para la opinión pública. Por esta razón es indispensable estar familiarizados con las necesidades de los medios, siendo accesibles, no mintiéndoles y por sobre todo formando relaciones con ellos de antemano, de esta manera en el momento de la crisis se tendrán contactos importantes; es significativo recalcar que tanto la empresa como el vocero debe poner al público en primer lugar, lo que quiere decir que no se deben esconder temas ni hechos y mucho menos tratar de engañar al público. Sin embargo, hay información que es confidencial para la empresa o que los voceros no están autorizados para difundir, ésta debe ser respetada y bajo ninguna circunstancia debe ser transmitida a terceros.

Las conferencias o ruedas de prensa son herramientas fundamentales para los voceros en la resolución de las crisis para lograr que las mismas sean efectivas se deben tener en cuenta algunos requisitos, primero en principal se debe tener preparado de antemano posibles preguntas que pueden llegar a realizar los periodistas con sus respectivas respuestas, de esta manera pocos serán los interrogantes que los tome por sorpresa a los voceros, quienes además deben saludar cortésmente a los periodistas al llegar al lugar donde se realizará la conferencia y tratarlos con respeto a lo largo del todo el

repertorio. Los mensajes claves que se expondrán serán armados conjuntamente con el director del equipo para lograr una consonancia con todas las acciones realizadas por el comité de crisis, de esta manera será coherente lo que se dice con lo que se hace; para lograrlo será necesario estar al tanto de todas las acciones que realiza cada miembro del comité para poder exponerlos clara y veridicamente. Es así como se puede visualizar la importancia que reviste la función de un vocero en el tratamiento de una crisis, porque será la persona autorizada para hacer declaraciones y dar opiniones y posiciones oficiales de la empresa a los medios de comunicación, los cuales son de gran influencia para la opinión pública quienes a la misma vez son de vital importancia para la supervivencia de la compañía.

En el presente Proyecto de Graduación será vital diferenciar al público interno del externo lo que conlleva a responsabilizar a distintas personas en estas disciplinas, es decir, un encargado de diseñar y ejecutar las acciones destinadas al público interno y otro al público externo, por una parte habrá un responsable de público interno el cual está conformado por el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella; es uno de los públicos más importantes que posee una organización ya que son los principales voceros de la empresa con el mundo externo dando su opinión de la misma en todos los ambientes, esto hace que la comunicación sistemática con este público sea sustancial aún más en momentos de crisis; lo mismo hace que se los deba mantener informados para que ellos mismos puedan dar una imagen positiva de la empresa en la que trabajan, la institución debe tener un total control sobre la información que se les proveerá tratando de no posibilitar los rumores. De la comunicación interna en momentos de crisis se ocupará el responsable del público interno quien a través de diferentes acciones llevará a cabo una exhaustiva comunicación con los empleados, accionistas, distribuidores, entre otros, es importante mantener un vínculo birideccional entre los mismos, para así poder establecer un feedback efectivo que permita despejar todas las dudas del personal. Mientras se este transitando por el

período de crisis es fundamental diseñar herramientas para que se comuniquen los acontecimientos que se van sucediendo en la organización y así mantener al público interno informado y preparado para cualquier interrogatorio, es primordial que los mismos puedan despejar todas sus dudas y den a conocer sus necesidades y objetivos. Se recomienda mantener reuniones semanales donde se los ira actualizando acerca de lo sucedido y puedan expresarse y hablar cara a cara siendo coherentes y sin mentiras, además otro recurso efectivo es mantenerlos informados por videoconferencias para luego evaluar y solicitar información a través de entrevistas. Hoy en día, han tomado un auge importante las nuevas tecnologías por ende si todo el público interno cuenta con estas posibilidades se podrán diseñar herramientas para mantener un feedback a través de Internet, por ejemplo la intranet, correo electrónico, blogs. Lo esencial es siempre poseer un pensamiento estratégico, planificar para luego fortalecer las relaciones con este público.

Por otra parte el público externo está conformado por aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella entre los que se encuentran los clientes, proveedores, prensa, comunidad, gobierno, líderes de opinión, entre otros; el responsable del público externo será quien se dedique a organizar las acciones dedicadas a las instituciones mencionadas proveyéndole mucha importancia a los medios de comunicación que se verán detalladamente más adelante, debido a que como se explicitó en el presente Proyecto de Graduación la prensa es fundamental para la resolución de la crisis, consecuencia de una buena comunicación con los periodistas habrá una imagen positiva en los demás públicos ya que los clientes, consumidores y comunidad consumen medios de comunicación. Para que los mismos puedan tener la voz oficial de la empresa es interesante que la compañía realice una publicidad institucional donde se da a conocer la problemática, la solución y los valores y creencias que hacen a la organización.

La página web es otra herramienta que el responsable de este sector debe tener en cuenta, a través de este medio se dará a conocer todo lo sucedido, las soluciones, las

disculpas y la preocupación de la empresa por la crisis, así los interesados podrán estar cien por ciento informados. Con recursos efectivos se tratará que los lazos de la empresa con el público externo no se vean muy perjudicados y la reputación de la empresa se mantenga intacta en la medida de lo posible, siempre otorgándole protagonismo al público para que sigan creyendo en la empresa.

Otro miembro es el responsable de asuntos jurídicos quien se encargará de planear, dirigir, implementar y supervisar criterios que permitan atender de manera eficaz los asuntos jurídicos en los que se encuentre involucrada la entidad consecuencia de la crisis que la afecta, para esto debe representar legalmente a la compañía y estar informado acerca de todo lo que provenga jurídicamente de los afectados directos de la crisis para la adecuada defensa.

Por otra parte, es necesario contar con especialistas en el tema dependiendo de la causa de la que se trate la crisis porque cada caso es particular y requiere la involucración de personas que estén interiorizadas en el tema para poder solucionar e informar la crisis de manera objetiva y detallada, ya que en algunas ocasiones la problemática de una determinada empresa exige de una gran competencia de parte de alguna persona que no se encuentra en la organización y que debe ser contratada para poder resolver la cuestión más rápida y eficazmente, entonces se recomienda designar a un experto en el tema que causó la crisis.

Por último, es necesario que haya una persona designada para monitorear la cobertura de los medios, es decir, quien realice el clipping de prensa pero solamente en lo que se respecta a la crisis, de esta manera se podrá visualizar si la información está llegando adecuadamente a los medios de comunicación y por consecuencia a la opinión pública y a los diferentes públicos que le interesa a la organización. A través de esta herramienta se podrá saber cómo repercute la crisis en la prensa y si hay falencias poder corregirlas, ya que el objetivo es saber detalladamente y mantener una búsqueda sistemática de las menciones o artículos de prensa en que la empresa ha aparecido en forma de noticia, y si



esta información es verídica o no. Esta búsqueda ayudará al responsable del público externo a destinar sus esfuerzos comunicacionales a los periodistas para que de esta manera se transmita a través de los diferentes medios de comunicación sólo lo que la organización quiere decir, y no se produzcan malentendidos o versiones erróneas de la situación.

## **5.2. Acciones planificadas: antes, durante y después de la crisis**

Para lograr un completo y eficiente plan de comunicación para crisis en empresas es necesario plantear acciones de antemano, ya sea antes, durante y después de la misma; de esta manera se podrán encontrar factores para prevenir la problemática o directamente actuar sobre la misma cuando el conflicto ha estallado. Para esto es importante tener en cuenta las definiciones planteadas en el capítulo uno como los tipos de crisis que pueden manifestarse en una organización, es decir, si son de incógnita conocida o desconocida ya que permitirá adelantarse al conflicto porque se especificará a que crisis por el tipo de actividad que realiza la empresa puede verse inserta, además es necesario tener en cuenta las etapas de las crisis y la importancia de los medios de comunicación y la opinión pública en la resolución de la misma. En un previo análisis y realización de las acciones a llevar a cabo es necesario contar con información elemental que permita examinar los recursos humanos y económicos con los que cuenta la compañía para poder desarrollar las medidas adecuadas.

Las actividades que se deben especificar antes de la manifestación de la crisis son muy importantes ya que pueden ayudar a prevenirla, esto sucede porque primero es necesario contar con una de las herramientas clave en la gestión de crisis que es llamada *issues management* o traducido del inglés gestión de temas según Curubeto y Dillenberger consiste en “anticipar los temas sociales, políticos y económicos que pueden afectar a las empresas o representar nuevas oportunidades de negocios” (2011, párrafo 1); para lograrlo es necesario el seguimiento y análisis permanente de la información a través de

diferentes medios de comunicación, este valor estratégico se alcanza controlando la imagen pública de la organización, el más apto en la organización para lograrlo es un relacionista público debido a que conoce a la perfección tanto a los medios de comunicación como a la opinión pública, pero a la vez es necesario que esté en permanente contacto con altos directivos de la compañía ya que debe convencerlos de que esos temas son fundamentales para el desarrollo de una estrategia o para detectar el surgimiento de una posible crisis; de todas maneras no alcanza sólo con leer el diario, es necesario asistir a diferentes lugares donde se manifiesten distintas tendencias, problemáticas o asuntos del mañana. La clave del *issues management* está en detectar los temas con anticipación para actuar en consecuencia y elaborar estrategias, es indispensable monitorear, vigilar y anticipar temas que pueden llegar a ocasionar crisis en la compañía donde se trabaja porque hay que ocuparse de sobremanera en la opinión pública, y aquellas empresas que no se ocupan y preocupan en esta disciplina están cometiendo un grave error. Curubeto y Dillenberger (2011) aportan que la aceptación pública de la empresa decidirá sobre su supervivencia o no, y aquellas compañías que realizan *issues management* entienden que sus asuntos no son privados ya que dependen de la opinión pública y su aceptación; el secreto es anticiparse a los cambios de regulaciones y legitimaciones que se dan todo el tiempo en el mundo ya que el control del futuro no se obtiene realizando solamente buenos productos a buenos precios y con un buen marketing, sino que es necesario contar con la información que ocurre fuera del mercado, para ello es necesario plantearse algunas preguntas: si el tema es interno o externo, legislativo y de regulación o un problema económico-social, en qué estado se encuentra en desarrollo o apenas emergente, el impacto que va a tener en la corporación, si afecta las ganancias, los principales movilizadores del tema, entre otras.

Issue o discusión socio política es una condición, ya sea interna o externa, que de continuar en el tiempo tendría un efecto significativo en el funcionamiento de la empresa, Ewing establece tres categorías de temas: los corrientes, que ya están en el proceso

legislativo o de regulación, los emergentes, que están evolucionando y que darán lugar a leyes en un período de un año y medio a tres años, y los estratégicos, que son importantes en el largo plazo, muchas de las crisis sucedidas en diferentes empresas del mundo se desataron porque no contaban con *issues management* o fallaron en la capacidad de ver los *issues* del futuro, por ende es esencial que todas las organizaciones, más allá de saber que pueden llegar a ocasionar crisis de incógnita conocida o desconocida, tengan a *issues management* como una de las herramientas fundamentales debido a que por más sólida que sea la reputación de una empresa, una crisis siempre es probable y pondrá a prueba la capacidad de comunicación de los profesionales a cargo de cuidar la imagen. Existe un servicio de emergencia informativa con una enorme base de datos que alerta a sus clientes las 24 horas sobre todos los temas que fueron publicados en medios gráficos y que pueden tener incidencia directa sobre sus empresas, lo que da una mayor capacidad de respuesta por la velocidad del envío de información.

Son muchos los sistemas que sirven para realizar *issues management* según Curubeto y Dilleberger (2011). Uno de ellos es el barrido de innumerables cantidad de medios de comunicación que reflejan los sucesos socioeconómicos sumados a la recorrida de diferentes lugares para poder visualizar los temas del futuro. Otra técnica es la extrapolación de tendencias que consiste en oponerle limitaciones determinadas por expertos a la extrapolación de tendencias. Otro método es el Delphi en el cual se realizan sondeos de opinión entre expertos en tres condiciones: el anonimato, la exposición de los resultados y de los razonamientos de los participantes en el sondeo. Más allá del sistema elegido es imprescindible contar con una persona que se dedique a esta disciplina, ya que el futuro de la organización no depende de acumular información y de hacer buenos productos, sino que se basa en saber leer esa información ya que gracias a ello es posible detectar una futura crisis y de esta manera contrarrestarla, o aún mejor visualizar futuras tendencias y así poder ser los primeros en sacarlas al mercado.

Otra acción relevante a realizar antes de la manifestación de la crisis es el armado de un mapa de públicos, teniendo en cuenta que según Capriotti (1999) son grupos sociales que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, en el mapa de públicos se priorizan los actores sociales involucrados en el caso, de esta manera se sabrá como gestionar la comunicación con cada público y se tendrá identificado con anticipación cuáles tienen mayor relevancia. Villafañe (1999) habla de criterios que definen cualitativamente a un público en función de la estrategia de imagen corporativa, entre los que se encuentran: la dimensión estratégica, los intereses económicos, la capacidad de influencia en la opinión pública, la capacidad de transmisión directa de la imagen, la necesidad de información funcional y la composición interna; por ende hay que segmentar los públicos según sus intereses con la organización para que en momento de la crisis se tengan preparadas las acciones de comunicación que van destinadas a cada público en particular, y ellos se encuentren informados eficiente y sistemáticamente. La identificación de los públicos permite adaptar y jerarquizar las respuestas a dar en períodos de crisis, sabiendo quiénes se verán implicados en cada problema y con qué gravedad. Además de tener desarrollado el mapa de públicos es necesario, como se ha mencionado anteriormente, que el comité de crisis este conformado antes que la crisis ocurra, es decir, que siempre esté preparado. El grupo debe desarrollar un manual o plan de crisis que indique de qué manera deberían actuar en esta situación, lo que implica que al estar preparados la crisis tendrá una mayor probabilidad de ser mejor resuelta. En él figuran las metas a alcanzar, los principios, valores y normas que rigen a la compañía, el objetivo a alcanzar, el mensaje que habrá que emitir, la definición de las audiencias y los medios de comunicación, la justificación de las razones que hacen que se tenga que desarrollar el manual y el comité de crisis, el estudio sobre los tipos de crisis que se pueden presentar en la organización, normas básicas de actuación que sean necesarias en el momento de la crisis, listado de todos los datos posibles y relevantes de los diferentes medios de comunicación que serán

necesarios en el desarrollo de la problemática, y el detalle de todas las herramientas que va a necesitar el comité de crisis en el momento que ésta se desate. Es de importante poner en marcha el plan a través de simulacros de crisis potenciales a las que esta expuesta la compañía con el objetivo de comprobar la eficiencia del plan, corregir errores e incluir mejoras dado que el entrenamiento para afrontar la crisis es indispensable, es necesario preparar a la gente que se encargará de enfrentar el problema en situaciones ficticias pero verosímiles, por ende el plan debe ser comprobado y ensayado y debe estar actualizado periódicamente ya que son muchos los cambios que se dan tanto en las empresas como en el mercado y en el mundo entero, además hay que tener muy en cuenta el coste económico y destinar un presupuesto a la elaboración del plan concientizando a la empresa de lo necesario que es la elaboración del plan de crisis.

En el momento en que se desata la crisis es fundamental contar con acciones eficaces que resuelvan la crisis rápidamente y en donde la reputación y los lazos con los públicos se mantengan lo más favorable posible. Es aquí donde el comité de crisis debe estar cien por ciento en funcionamiento, impulsando y coordinando las acciones y asumiendo la gestión de la crisis, poniendo en marcha el plan teniendo en cuenta que la comunicación será la clave de que la crisis no deje secuelas graves para la empresa y otorgándole prioridad al público. En primer lugar debe identificarse el grado de la crisis, ya que no todo lo que pasa se convierte en un hecho grave. Si se da cuenta que la empresa está entrando en el período de crisis, es importante destacar que la forma en que la empresa reaccione en las primeras 24 horas serán cruciales para su futuro, por ende la organización si o si debe asumir la responsabilidad, ya que la compañía lo acepte o no está involucrada. Para ello lo mejor es dar la cara y aceptar la culpa; lo mejor es contar con el CEO de la empresa para que lo haga por ser el máximo responsable, es también el momento en el cual el vocero se ocupa de comunicarse con la prensa, acciones que se especificarán en el próximo ítem por su relevancia en la solución de la problemática que afecta a la compañía y es imprescindible que además de asumir la responsabilidad no

mientan. El mejor método para la solución de la crisis es decir la verdad, agregando que se está trabajando para solucionar el problema y que no se vuelva a presentar en el futuro. Para lograr credibilidad en la audiencia es necesario dar sólidos argumentos sumado a acciones eficientes para que la crisis no se prolongue y el accidente no se asocie al nombre de la empresa, emprendiendo rápidamente actividades para la reconstrucción de la imagen. Es esencial en este momento manejarse con los canales adecuados y utilizar la comunicación directa, es decir, a partir del mapa de públicos desarrollado anteriormente se va a informar a cada uno de ellos a través de aquellos canales en donde se puede ejercer un control directo, por ejemplo mails e intranet, es aquí donde es necesario resaltar lo importante que es mantener una comunicación biridireccional con los públicos internos de la organización, es decir, el personal que en este caso es el público prioritario ya que son los principales voceros de la misma y si están bien informados pueden comunicar para el afuera lo que está sucediendo dentro de su empresa, si por el contrario están poco o mal informados se corre el riesgo de poner en peligro todas las acciones realizadas por el comité de crisis en el intento de solucionarlas. Es fundamental que la empresa comunique lo que va sucediendo en todo momento, ya que el hecho de no comunicar implica que la empresa no asume públicamente una responsabilidad que le compete y que luego la sociedad registra, según Araneo (2001). En líneas generales, es fundamental que la organización sea transparente y le proporcione a los diferentes públicos la información que reclaman, si existe el caso de que la misma no pueda ser satisfecha, se deberán dar las razones para evitar rumores de diferente índole. También la empresa debe hacerse cargo de todas las consecuencias tanto físicas como psicológicas que causó la crisis en las personas.

En aquellos casos donde hay que resolver graves crisis con productos de consumo, la mejor solución es el *recall* que consiste en “quitar del mercado todo producto que ponga en riesgo la reputación de la empresa por poner en peligro la salud o la vida de las personas que lo consumen” (Araneo, 2001, párrafo 15) Esta disciplina conlleva una

operación logística compleja y costosa. Además de significar una estrategia de comunicación en sí misma, hay que prestarle mucha atención al factor velocidad a la hora de comunicar el recall porque cuánto más rápido se hace y se termina mejor es, el objetivo central es el de informar sobre los hechos, evitar que continúe el consumo del producto afectado y acotar el problema a lo real, es necesario comunicar en el momento justo y en el lugar adecuado además de tener en cuenta que no hay que priorizar a ningún público para que nadie se ofenda es esencial comunicar a todos al mismo tiempo, esta acción demuestra lo involucrada y el respeto que tiene la organización por su público.

Es imprescindible el seguimiento diario de la crisis donde se especificarán los diferentes acontecimientos que fueron sucediendo, las medidas tomadas, los artículos de la prensa, las diferentes actuaciones, entre otros, esto permitirá evaluar el rendimiento y la evolución o no de la crisis además de dar la posibilidad de corregir los desvíos que se presentan.

El final de una crisis es posible identificarlo cuando la empresa logra tener la capacidad de respuesta a todas las preguntas y se retoma el dominio de la imagen de la misma. De todas maneras no es fácil darse cuenta de la finalización de la problemática, siendo normal que ocurran momentos de incertidumbre luego del terror. Esta etapa reviste importancia para la organización ya que debe ser seguida muy de cerca para analizarla e impedir que vuelva a suceder por ende se deben extraer todas las enseñanzas posibles de la misma tratando de volver a ser creíbles para los públicos en el menor tiempo posible. Para lograr que no suceda otra crisis se debe analizar cuáles fueron las variables que hicieron que la misma suceda y las acciones que se realizaron para solucionarla. Es fundamental volver a retomar la confianza en el público tanto externo como interno, y esto se logra a través de diferentes acciones comunicacionales demostrando que lo sucedido no volverá a pasar, pidiendo disculpas y trabajando para mejorar todas aquellas políticas necesarias para un mejor rendimiento de la empresa; la publicidad institucional es una

buena opción para reforzar la comunicación con el público externo dando a conocer el objetivo de la compañía como institución logrando en la mayoría de las empresas que pasaron por una crisis un cambio en la imagen de la misma, ya que se da a conocer la responsabilidad, el compromiso y la toma de conciencia de la empresa en esta situación, es preciso otorgarle importancia a los consumidores relatando que se trabaja para y con ellos, es decir, que son fundamentales en la supervivencia de la organización. Es necesario agradecerle al público interno por la ayuda brindada transmitiéndoles lo necesario que son para el funcionamiento de la empresa y hacerles referencias acerca de aquellos cambios que se implementarán luego del terror para que estén al tanto de lo que sucede y se sientan parte más que nunca de la empresa donde trabajan, por ende a través de diferentes herramientas como el *house organ*, cartelera e intranet se los hará participes de los acontecimientos y se les dará las gracias, no sólo se le debe agradecer la cooperación y la colaboración a los empleados, sino también a todos los individuos y organizaciones que prestaron ayuda mientras sucedía la crisis; los directivos debe examinar el estado de las relaciones de la empresa con todos sus públicos y analizar que actitud tienen éstos para con la compañía, es necesario mitigar los daños a corto o largo plazo que pueden provocar la crisis. Es fundamental prestarle mucha atención a aquellos afectados por la crisis, a las víctimas por ejemplo del caso de *TBA* que se trató de un accidente realizando un seguimiento adecuado de cada una de ellas, y ayudarlos en todo lo necesario para su pronta recuperación. Por último, se deberá actualizar el plan de crisis teniendo en cuenta lo sucedido y cambiando o agregando todo lo que no haya funcionado eficientemente, esta acción es indispensable para enriquecer el plan.

### **5.3. Acciones dedicadas a los medios de comunicación**

La comunicación juega un papel primordial cuando las organizaciones se enfrentan a crisis debido a que es una herramienta clave para sobrellevarla y luego para recuperarse de las consecuencias que ha dejado, por ende, se llama comunicación de crisis a todos los procesos comunicativos que se llevan a cabo cuando se presenta una situación crítica



que puede dañar la imagen o reputación de la empresa. Los medios de comunicación son de gran importancia en la vida cotidiana, más que nada porque son fuente de información y de conocimiento para las personas que tienen acceso masivo a la información en cualquier momento y lugar, lo que equivale a que el éxito o el fracaso de la misma depende de la comunicación que se lleva a cabo con la prensa. Por éste motivo en el comité de crisis planteado en el presente Proyecto de Graduación se hizo necesario tener entre los integrantes a un responsable de público externo, que cuente con relaciones previas con la prensa para que cuando surga la crisis se dedique a realizar acciones destinadas a los medios de comunicación aportando datos reales que transmitan confianza y seguridad, ya que la prensa puede llegar a ser tanto una ventaja como una desventaja para la resolución de la problemática porque un detalle menor puede llegar a significar un acontecimiento de gran notoriedad o, por el contrario, puede llegar a ser un aliado dado que transmitirán la información que provee la empresa eficiente y sistemáticamente, dado que la exposición pública de la empresa en este momento es enorme, por ende es indispensable realizar un buen plan de comunicación con los medios.

La persona encargada de las acciones dedicadas a la prensa debe contar con toda la información acerca de lo que está ocurriendo en la empresa y comunicárselo a los medios de comunicación, en la medida de lo posible y autorizado por el director del comité, evitando los vacíos informativos ya que sino la cobertura de ellos se convierte en la verdad lo que hace que se generen rumores y versiones erróneas de la realidad, y la desinformación al público en general hace que las personas busquen información por sus propios canales dependiendo más de la información que ofrecen los medios de comunicación, por ende es imprescindible que se les otorgue la versión de los hechos verídica, rápida y sistemáticamente, es importante realizar un monitoreo en todos los medios para comprobar de qué manera comunican la información que les otorga la empresa. Como se ha mencionado anteriormente el encargado de las declaraciones

públicas ante los periodistas es el vocero y no se debe permitir que otras personas involucradas en la empresa, a no ser que estén autorizadas y preparadas salgan a hablar.

Una herramienta actual, prioritaria y eficiente para beneficiarse de los medios de comunicación es el media coaching que consiste en proveer habilidades comunicativas al vocero para lograr los mejores resultados en situaciones de exposición mediática, debido a que en estos casos no es sólo importante el contenido de lo que se dice sino también la forma, es decir, la comunicación verbal y no verbal, por ende el orador debe resultar creíble y confiable ante los medios de comunicación, transmitiendo los mensajes clara y eficazmente y teniendo la habilidad de manejar situaciones difíciles saliendo airosos de la situación.

Otra técnica es la solicitada, que es una herramienta de comunicación escrita en el cual se compra un espacio publicitario en un medio gráfico y se demiente o pide disculpas por algo.

Las conferencias de prensa son una buena opción en momentos de crisis si la situación lo amerita, el vocero será el encargado de responder en forma coherente y veridicamente aquellas preguntas que le realicen los periodistas demostrando confiabilidad y seguridad. Es importante que el encargado de dar la conferencia cuente con anticipación con una serie de preguntas y respuestas que pueden llegar a realizar los periodistas para que en el momento de la conferencia se encuentre preparado y no titubeé al responder los interrogantes. Es preciso que se encuentre cien por ciento informado acerca de la cuestión y que se comporte de forma educada, comprensible y tranquila, ya que la comunicación no verbal, según varios investigadores entre los que se encuentra Albert Merhabian quienes estudiaron el impacto del mensaje y llegaron a la conclusión de que el 55% es no verbal (miradas, gestos, expresiones, postura, movimientos y vestimenta),

mientras que el 8% es verbal y el 37% es vocal (volumen, tono, cadencia, matices) según Preci (2012).

La página web oficial es otra vía de comunicación en la que se debe trabajar sistemáticamente en estos momentos, es aconsejable que tenga un espacio dedicado a informar tanto al público externo como interno acerca de la problemática, y los medios de comunicación son generalmente los primeros en relevar la información en esta página cuando muchas veces todavía nadie ha hablado públicamente, por ende es importante mantenerla actualizada para que ningún detalle o hecho quede librado al azar y tenga como consecuencia la generación de rumores.

En el presente Proyecto de Graduación además de las acciones mencionadas se aconsejará a las empresas que mientras dure la crisis se le otorgue periódicamente a los diferentes medios de comunicación (televisión, radio, medios gráficos), una carpeta en donde se detallan las diferentes actividades que va realizando la empresa para solucionar la problemática, con novedades de las víctimas si las hay, las políticas que está realizando la empresa para que la crisis no vuelva a suceder, entre otros detalles; de esta forma la prensa estará al tanto de todo lo que sucede en la organización y tiene gran cantidad de información para poder desarrollar artículos verídicos sobre la problemática. De esta manera, la compañía se va a dedicar a abastecer a los medios de comunicación sobre toda la información relevante que hace a la misma, pero tratando siempre de no sobrepasarse ya que produciría un efecto contrario en la prensa.

Además, es importante que los periodistas cuenten con un número de contacto con la empresa en estos momentos para poder despejarse de todas las dudas que tengan con respecto a la crisis por la que está pasando la compañía, el encargado de responder las preguntas será un especialista en tratar con los medios de comunicación y debe estar al tanto de los acontecimientos que van surgiendo tanto como está el vocero, de esta manera puede dialogar con los periodistas fehacientemente y mantenerlos informados

para que puedan volcarlo en sus artículos periodísticos y por ende mantener una imagen positiva en la opinión pública. Para lograr lo mencionado es fundamental que el encargado de realizar las acciones con los medios de comunicación cuente con lazos a priori con los mismos, ya que las relaciones se construyen con el tiempo y es la forma en que los periodistas van a publicar la información que la empresa desee, pasada la problemática es importante que se conserven dichos lazos porque nunca se sabe en qué momento se van a volver a necesitar, además de ser una forma de reconocimiento y agradecimiento al trato dado durante la misma.

Se recomienda mantener charlas semanales con aquellos periodistas que se convirtieron en líderes de opinión, donde se les muestren las actividades y los cambios que está produciendo la empresa, además de las novedades de lo que va ocurriendo, de esta manera los periodistas en sus programas de radio y televisión contarán lo vivido, es importante que el encargado de éstas acciones tenga muy en cuenta no sobrecargar de información a los periodistas ya que puede llegar a ser contraproducente que se hable demasiado de la crisis por la que está transitando la organización, sólo se les comunicará lo justo y necesario para que den a conocer a la sociedad en forma verídica lo que sucede y de esta forma no se produzcan malentendidos, rumores o versiones erróneas de la situación. Además, se le debe enviar información periódicamente a los medios de comunicación explicando y dando a conocer las diferentes actividades que desarrolla la empresa, de esta manera se formará un vínculo preventivo en casos de futuras crisis además de generar mejores condiciones de superación de situaciones de conflicto.

A través de las acciones descritas, el presente Proyecto de Graduación da cuenta de la importancia que reviste tener bien informado a un público fundamental en la resolución de la crisis como son los medios de comunicación, ya que a través de la radio, televisión o medios gráficos los periodistas se encargan de informar a la sociedad sobre aquellos acontecimientos que suceden tanto en el país como en el mundo, y que una empresa transite por una crisis no es un hecho menor. Por ende, hay que informarlos sistemática y

eficientemente sino la prensa inventará y la opinión pública tomará como cierta su palabra, de esta forma será muy difícil que la empresa mantenga una imagen positiva, o en peor caso recupere los lazos que tenía con sus consumidores.

En conclusión y luego de cuestionar ciertos aspectos de las organizaciones: ¿Cómo solucionan las empresas las crisis que le ocurren?, ¿Hay gente capacitada para resolverlas?, ¿En qué consiste un comité de crisis?, ¿Cómo repercute en la sociedad una crisis?, Tener personal a cargo de la resolución de crisis ¿es un gasto o una inversión? Se llegó a la conclusión de que son muy pocas las empresas que cuentan con gente capacitada unidos en un comité de crisis, acciones previstas de antemano dedicadas tanto a solucionar la problemática como a los diferentes públicos, por ende lo que se pretende con éste Proyecto de Graduación es incentivar a las empresas a que tengan muy en cuenta en sus programas de Relaciones Públicas el manejo de las crisis, ya que por más sólida que sea la empresa es probable que se desate una problemática difícil de manejar que ponga en peligro el equilibrio y la imagen de la organización, además de poner a prueba a los profesionales de comunicación que son los encargados de cuidar la imagen de la institución; pero si la empresa reacciona positivamente ya que cuenta con herramientas y acciones previstas de antemano, con personas capacitadas que se dediquen pura y exclusivamente al manejo de actividades destinadas tanto a preverlas como a sobrepasarlas eficazmente, la crisis se convertirá en una oportunidad de cambio, de avance y de refuerzo para la compañía.

Para dar cuenta de lo graves que pueden llegar a ser las consecuencias de una crisis en una organización se analizó la empresa *TBA* con su respectiva problemática ocurrida en febrero de 2012 en Once, de esta manera se pudo advertir lo poco preparada que estaba la empresa para afrontar esta tragedia y las malas decisiones que adoptaron para sobrellevarla, lo sucedido fue responsabilidad de la poca o nula capacidad de las personas a cargo de cuidar la imagen de *TBA* para prever de antemano que existen causas que pueden llegar a terminar en una catástrofe de estas magnitudes, ya que

como se explicó en uno de los capítulos del presente Proyecto de Graduación las empresas de trenes presentan crisis de incógnita conocida debido a que es muy común que ocurra un accidente. Por lo tanto es más evidente que deben contar con un comité de crisis propuesto de antemano y no en el momento en que se desata la catástrofe además de tener herramientas que sirvan para ser utilizadas en el transcurso de la crisis destinada a los diferentes públicos segmentados con anterioridad. Además de las repercusiones que pueden llegar a tener una crisis dentro de la empresa en la que se desata, la problemática tiene además una dimensión pública e incluso mediática que obliga a la empresa a actuar no sólo para dentro de la misma, sino también para afuera, es decir, dedicar actividades a los medios de comunicación quienes como se ha fundamentado son imprescindibles para que la compañía salga lo menos ilesa posible del trance; algo que no es fácil debido a que la crisis se ve como un fenómeno excepcional al figurar en los medios y éstos son de gran importancia en la vida cotidiana, más que nada porque son fuente de información y de conocimiento para las personas que tienen acceso masivo a la información en cualquier momento y lugar, lo que equivale a que el éxito o el fracaso de la misma depende de la comunicación que se lleva a cabo con la prensa.

También hay que tener relaciones construidas de antemano con los periodistas para que informen lo que la empresa quiere comunicar, además de proveerles información rápida, verídica y sistemáticamente para que no se generen rumores o versiones erróneas de la situación y que lleguen a oídos de un público fundamental para la supervivencia de la empresa como lo es la opinión pública. Por esto es fundamental hacerse cargo de la situación y asumir la responsabilidad actuando en la forma más rápida posible, tratando de no perder tiempo porque cuánto más lapso abarque la situación más durará la crisis en la mente de los públicos, por ende habrá que diseñar estrategias eficientes para poder solucionar todos los conflictos que se presenten en forma prolija y dejando la menor marca posible en los públicos, por el contrario, si se deja marca lo ideal es que sea

positiva demostrando que a pesar de las dificultades la organización pudo salir adelante priorizando a sus públicos.

Para lograr estar preparados de antemano hay que realizar un completo y eficiente plan de comunicación para crisis planteando acciones ya sea antes, durante y después de la misma detallando las actividades ideales que se deben realizar en todo el período que la abarque, de esta manera se podrán encontrar factores para prevenir la problemática o directamente actuar sobre la misma cuando el conflicto ha estallado.

Es válido remarcar que para que la crisis sea lo mejor resuelta posible es necesario contar con personas capacitadas desde el punto de vista profesional y adecuado desde el punto de vista psicológico, quiénes deben estar pensando y trabajando continuamente en los problemas que puedan presentarse; por ende, éstos profesionales tienen que estar preparados para actuar en cualquier momento y deberán formar un comité de crisis que es de suma importancia para prevenir, controlar y contener la crisis que pueda suceder en cualquier organización, además de contar con una comunicación eficaz y sistemática. En síntesis, lo que se pretende sugerir es la formación de un modelo de gestión de crisis concretado en un plan de acciones y estratégicas específicas para poder mantener la reputación lo más posible y sobre todo los lazos con los públicos; dando a entender que las crisis solucionadas por personas capacitadas para dicha tarea, son más eficaces que aquellas decididas por personas designadas en el apuro de resolverlas, y que no cuentan con las herramientas necesarias, ya que los primeros analizan los hechos y proponen soluciones desarrollando la estrategia a seguir en función de cada público. Finalmente, es necesario aclarar que una crisis solucionada correctamente traerá aparejados cambios positivos en la organización.