

**PROYECTO DE GRADUACION**  
Trabajo Final de Grado

**Contaminación en el medio ambiente**  
Gestión de crisis

Florencia Cecilia Perez  
Cuerpo B del PG  
16/12/10  
Licenciatura en Relaciones Públicas  
Facultad de Diseño y Comunicación  
Universidad de Palermo

## Índice

### Índice de figuras

### Índice de tablas

## Introducción

### Capítulo 1: **Las Relaciones Publicas y el medio ambiente**

#### 1.1 Las Relaciones Públicas

#### 1.2 Comunicación y medioambiente

### Capítulo 2: **Petroleras vs. Comunidad**

#### 2.1 Público

##### 2.1.1 Público interno

##### 2.1.2 Público externo

#### 2.2 Vínculos

#### 2.3 Opinión pública

#### 2.4 Agenda setting

#### 2.5 Mapa de Públicos

### Capítulo 3: **Percepción sobre empresas petroleras**

#### 3.1 Imagen

##### 3.1.1 La imagen como constructor de emisión

##### 3.1.2 La imagen desde la recepción

#### 3.2 Identidad

##### 3.2.1 Mapa de identidad

#### 3.3 Posicionamiento

##### 3.3.1 El posicionamiento como emisión

##### 3.3.2 El posicionamiento desde los receptores

### 3.4 Percepción sobre petroleras

## Capítulo 4: **Herramientas estratégicas para una buena comunicación**

### 4.1 Crisis

### 4.2 Gestión de crisis

#### 4.2.1 Manual de crisis

#### 4.2.2 Comité de crisis

### 4.3 Plan de comunicación

#### 4.3.1 Etapa de investigación

##### 4.3.1.1 Auditoría de Emisión

##### 4.3.1.2 Auditoría de Recepción

#### 4.3.2 La planificación

##### 4.3.2.1 Públicos de Comunicación

##### 4.3.2.2 Objetivos de Comunicación

##### 4.3.2.3 Estrategia de Comunicación

##### 4.3.2.4 Acciones y Tácticas de Comunicación

##### 4.3.2.5 Programación de la Comunicación

#### 4.3.3 Implementación de comunicación

##### 4.3.3.1 Ejecución del Plan de Comunicación

##### 4.3.3.2 Evaluación del Plan de Comunicación

#### 4.3.4 Plan de comunicación proactivo

## Capítulo 5: **Contaminación ambiental**

### 5.1 Ley de residuos peligrosos

## 5.2 Petróleo

## 5.3 Contaminación ambiental

### 5.3.1 Contaminación por petróleo

## 5.4 Proceso de extracción de petróleo

## 5.5. Proceso de tratamiento de petróleo

## 5.6 Transporte de petróleo o crudo

## 5.7 Derrame

# Capítulo 6: **La mancha y sus consecuencias.**

## 6.1 Análisis de situación

## 6.2 Desarrollo del caso

### 6.2.1 Derrame

### 6.2.2 Actores involucrados en el derrame

### 6.2.3 Análisis de implicaciones legales

### 6.2.4 Consecuencias al medio ambiente

## 6.3 Comunicación y logística

### 6.3.1 Accionar

### 6.3.2 Análisis de comunicación

## 6.4 Análisis de encuestas

### 6.4.1 Modelo de encuesta

### 6.4.2 Resultados de la encuesta

### 6.4.3 Resultado de la percepción sobre la empresa

#### 6.4.3.1 Ideograma

#### 6.4.3.2 Identigrama

#### 6.4.3.3 Imagograma

## Capítulo 7: **Gestión de Comunicación**

### 7.1 Propuesta

### 7.2 Plan de comunicación

#### 7.2.1 Plan proactivo de comunicación en crisis

##### 7.2.1.1 Manual de crisis

##### 7.2.1.2 Comité de crisis

### 7.3 La planificación

#### 7.3.1 Objetivo

#### 7.3.2 Estrategia

#### 7.3.3 Públicos

#### 7.3.4 Mensajes clave

#### 7.3.5 Acciones y tácticas de comunicación

##### 7.3.5.1 Reuniones cara a cara

##### 7.3.5.2 Capacitaciones

##### 7.3.5.3 Media training

##### 7.3.5.4 Acompañamiento psicológico

##### 7.3.5.5 Redes sociales

##### 7.3.5.6 Comunicados de prensa

##### 7.3.5.7 Web site

#### 7.3.5 Calendarización

#### 7.3.6 Presupuesto

#### 7.3.7 Evaluación

**Conclusiones**

**Lista de referencias bibliográficas**

**Bibliografía**

## Índice de figuras

<b>Figura 1: Ejemplo Mapa de Públicos- Repsol YPF</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2: Mapa de Identidad- Repsol YPF</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3: Equipo rotatorio de extracción petrolera</b>	<b>55</b>
<b>Figura 4: Tratamiento y almacenamiento de petróleo</b>	<b>57</b>
<b>Figura 5: Ciudades encuestadas</b>	<b>72</b>
<b>Figura 6: Empresas petroleras más conocidas</b>	<b>72</b>
<b>Figura 7: Opinión sobre empresas petroleras</b>	<b>73</b>
<b>Figura 8: Resultado de la pregunta número 3</b>	<b>74</b>
<b>Figura 9: Resultado de la pregunta número 4</b>	<b>74</b>
<b>Figura 10: Resultado de la pregunta número 5</b>	<b>75</b>
<b>Figura 11: Resultado de la pregunta número 6</b>	<b>76</b>
<b>Figura 12: Resultado de la pregunta número 7</b>	<b>77</b>
<b>Figura 13: Resultado de la pregunta número 8</b>	<b>78</b>
<b>Figura 14: Resultado de la pregunta número 9</b>	<b>78</b>
<b>Figura 15: Resultado de la pregunta número 10</b>	<b>79</b>
<b>Figura 16: Ideograma- Repsol YPF</b>	<b>80</b>
<b>Figura 17: Identigrama- Repsol YPF</b>	<b>81</b>
<b>Figura 18: Imagograma – Repsol YPF</b>	<b>82</b>
<b>Figura 19: Calendarización</b>	<b>94</b>

## Índice de tablas

**Tabla 1: Presupuesto de campaña**

**95**



## **Introducción**

En el presente trabajo se analizarán y desarrollarán las diferentes variables de comunicación y gestión de crisis que se llevaron a cabo en el pasado mes de diciembre de 2007, en el derrame de petróleo ocurrido en las costas de Caleta Córdova, Chubut.

Se investigarán los planes de comunicación de crisis en cada una de las empresas involucradas y en base a eso se observará cuál fue su accionar para poder realizar un análisis profundo de las herramientas que deberían existir y utilizarse de ahora en más como plan proactivo de comunicación y gestión de crisis para cada una de las empresas.

Este análisis se realizará investigando las diferentes variables que intervinieron en el desarrollo del caso, tanto legales, como de comunicación.

Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, el mismo puede poner en peligro la imagen de una institución y su equilibrio natural. Esta ruptura es un fenómeno grave, pero es generalmente normal en el mundo empresarial, y está ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier organización. En este caso la crisis se sucede en el medio ambiente, provocada en primera instancia por un mal manejo de una empresa petrolera, produciéndose un quiebre en la estabilidad natural del medio ambiente viéndose afectada por la contaminación de la empresa.

Para ello la gestión de crisis en las organizaciones que se encuentran en constante interacción con el medio en función de su negocio, es vital para el mismo. Esto se debe al compromiso que debe generar la empresa con la comunidad local. Por esta razón se necesitan planes de comunicación proactivos para delinear las estrategias que deberían aplicarse para que no suceda una crisis, y en caso de emerger una, contar con un plan reactivo para accionar ante la misma.

Para las Relaciones Públicas, la crisis es un momento ideal para implementar todas las herramientas y tácticas conocidas, siendo esta una situación de cambio y quiebre, es

fundamental que el plan a desarrollar sea correcto y beneficioso tanto para la empresa como en este caso para la comunidad afectada.

Este es el aporte que realiza el presente proyecto, desarrollado de acuerdo al desempeño comunicacional de las empresas en este caso, un plan de comunicación que identifique las variables y herramientas involucradas en una crisis y su correcta aplicación.

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar son los siguientes:

Analizar que planes de comunicación y herramientas de gestión de crisis tiene cada empresa involucrada en el caso.

Elaborar un plan que involucre acciones de comunicación concretas para este tipo de organizaciones que beneficie a su imagen en momentos críticos como es una crisis ambiental.

En cuanto a los objetivos académicos, se buscará que en base a la investigación y el desarrollo del proyecto, se logre demostrar como la disciplina de las Relaciones Publicas, contribuyen a la buena comunicación y funcionamiento de las organizaciones a través de sus herramientas y conceptos, viéndose esto comprobado a través de la propuesta personal que se presenta al final del proyecto

Para cumplir con estos objetivos la metodología utilizada será la realización de entrevistas con las principales empresas y sus representantes de comunicación.

El presente trabajo pertenece a la categoría de proyecto profesional. Si bien como todo proyecto necesita una investigación previa, durante el desarrollo del mismo se demuestra como se vincula de alguna forma al campo profesional, en este caso de las Relaciones Publicas, planteará una necesidad social, y desarrollará conceptualmente una propuesta, concluyendo en un proyecto personal para mejorar dicha necesidad detectada.

El trabajo estará dividido en siete capítulos. En el primer capítulo el vínculo de "Las Relaciones Publicas con el medio ambiente, se desarrollará el análisis del entorno a través de un PESTL y diferentes acercamientos a la disciplina de las Relaciones Publicas. En los capítulos número dos, tres y cuatro se desarrollará el marco teórico, en los mismos se pueden encontrar conceptos divididos en temas principales de la siguiente manera. El capítulo número dos "Petroleras vs comunidad", se podrán encontrar conceptos relacionados con los tipos de públicos, vínculos y opinión pública. El número tres "Percepción sobre empresas petroleras", se encontrarán conceptos como imagen, posicionamiento y reputación. Por último el número cuatro "Herramientas estratégicas para una buena comunicación", involucrará, planes de comunicación, plan proactivo, crisis y agenda setting. El capítulo cinco "Contaminación ambiental", introducirá al lector en la temática a través de la conceptualización de, ley de residuos peligrosos, derrames de petróleo, contaminación ambiental y los procesos para su transporte. En el capítulo seis, "La mancha y sus consecuencias", se desarrollará el análisis de comunicación que implementaron las empresas al momento de la crisis. Por último en el capítulo siete, gestión de comunicación, se planteará el proyecto "crisis ambiental", con los respectivos análisis de los involucrados, la propuesta personal y el desarrollo de la misma.

## Capítulo 1: **Las Relaciones Públicas y el medioambiente**

Para llegar a las Relaciones Públicas existen es necesario en primer instancia tener individuos estableciendo estas relaciones, lo que se denomina Relaciones Humanas. En el sistema, es imposible querer proyectar una imagen favorable de las instituciones si previamente no se conforma un grupo homogéneo, por diferentes características que comparten sus miembros.

Entonces se puede decir que no existen Relaciones Públicas, sin previamente haber, Relaciones Humanas.

### **1.1 Las Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas, aunque hoy ya más conocidas son una disciplina muy difícil de describir. Históricamente cada autor las define a su manera complicando aún más poder hacer un concepto general.

Según Marston (1988), "Las relaciones públicas son la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable". Marston explica su definición marcando las palabras claves del mismo; son persuasivas, ya que intentan influir en una o varias personas con el mensaje que comunican y son planificadas ya que la disciplina no se forma de manera accidental sino que conlleva una planificación detallada y delineada de cada paso a seguir.

En un artículo de Robert Heilborner, escribió una buena definición de la profesión de Relaciones Públicas, de este artículo se pudieron rescatar varios conceptos diferentes.

Algunos de ellos, indican a las RRPP como un arte de hacer de una compañía algo agradable tanto para los empleados, los clientes y que los mismos la respeten.

Otra definición se acerca un poco más, definiendo que la profesión de las Relaciones Públicas, son la comunicación de ideas, de forma hábil hacia los diferentes públicos para obtener resultados determinados. Finalmente llega a una más amplia definición, onde las

define como una función gerencial que evalúa aptitudes públicas, identifica las políticas y funcionamiento de una organización con el público, y ejecuta un plan de acción y comunicación para ganar aceptación y entendimiento públicos.

Para otros autores la ciencia de las Relaciones Públicas, está ligada a la alta dirección y dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar confianza y credibilidad en los diferentes públicos dependiendo de la organización.

Afirman que el trabajo que compete a la profesión consta de gestionar la comunicación, a través de la difusión, propagación y la información estratégica, en el momento adecuado, para situaciones adecuadas, actuando sobre personas, mercados, hechos u organizaciones, en función de la imagen para lograr diferenciarse y distinguirse.

Bernays basa la profesión en los siguientes pilares; en la información que se brinda a los diferentes públicos, en las estrategias de persuasión, que buscan modificar actitudes o comportamientos, y por último la coordinación de esfuerzos para hacer coincidir los intereses privados de la organización y los intereses de la comunidad.

La práctica de las Relaciones Públicas empresariales tiene por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como al establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la empresa o institución, como al de sus públicos, accionistas entidades bancarias, personal, clientes, organismos oficiales y otros. Marston (1988).

Por ende lo que afirman Grunig y Hunt, es que los especialistas se encargan de los asuntos que competen a su cliente u organización, que involucran a los públicos del mismo (1984).

Seitel (2002), afirma que toda organización tiene Relaciones Públicas ya que las mismas afectan a todas las empresas que tengan contacto con públicos. Sin embargo, como Marston (1984), confirman que no hay dos definiciones que sean iguales, ya que cada profesional desde su organización deberá utilizar tanto diferentes herramientas, como dirigirse a diferentes públicos, por ende su actividad es diversa. Es por ello que no hay coincidencias a la hora de definir esta profesión.

Se puede decir que en base a lo que se expuso anteriormente de diferentes autores las Relaciones Públicas son complicadas de definir, no solo por su variedad de actividades dentro de la misma, sino porque depende de, a lo que se dedique cada profesional, implica que lo vea desde una perspectiva diferente.

La comunicación es el pilar fundamental en esta profesión siendo ella quien vincula a las organizaciones con sus diversos públicos, ya sea para transmitir un mensaje concreto a través de un texto, o bien a través de su imagen, o de sus actividades e incluso de su misma cotidianeidad. Las Relaciones Públicas existen en todo lo que a comunicación refiere englobando esta, a lo verbal, lo escrito o lo gestual, todo es comunicación. Por ende no puede existir la no comunicación, provocando que el ejercicio de la profesión sea tan vital y de importancia para cada empresa e institución que pretenda progresar en el mercado.

Es a través de las relaciones de comunicación, cuando las empresas se dan a conocer y sus públicos tanto internos como externos, consumidores como potenciales reciben ese mensaje, generándose un vínculo que permite un feedback constante el cual permite un fluido de información, sea esta benéfica o no para la empresa.

Por esta razón es que son tan importantes las Relaciones Públicas para las empresas, sobretodo en una situación de crisis, en una situación donde hay tanto que decir y pocas formas de hacerlo.

Esto es lo que fundamentará y en lo que se basará el siguiente proyecto y posterior propuesta, en demostrar lo necesarias que fueron, son y serán las comunicaciones y por ende las Relaciones Públicas para el caso de derrame citado en el presente trabajo.

## **1.2 Comunicación y medioambiente**

La comunicación es vital como se mencionó anteriormente, en el ejercicio de cualquier organización. Toda empresa u organismo público, se recrea y cumple su función en un contexto en donde necesariamente se conforman relaciones y vínculos. Es importante que estos mantengan una comunicación correcta e informativa, sobre todo si la información es vital tanto para el funcionamiento de la organización, como para el de su propio contexto. Como se desarrollará en el presente proyecto de graduación, se demostrará la importancia de las relaciones públicas para las empresas petroleras. Este tipo de empresas que trabajan con elementos contaminantes en la cotidianidad de sus funciones, pudiendo ocasionar un accidente, deben tener en mente siempre la comunicación, ya que en caso de que suceda un imprevisto, será una herramienta fundamental para enfrentarse a sus públicos, sean estos internos, externos, proveedores, clientes o damnificados, incluyendo en ellos la comunidad local, entre otros.

En la actualidad, se le da mucha importancia a la vida en la naturaleza, y por ende se busca mantener un medio ambiente sano. Sin embargo hay empresas que necesariamente por su actividad, contaminan el ambiente, produciendo así no solo una gran contaminación, sino todo lo que ello implica, pérdida de flora y fauna, incapacidad de vivir y desarrollar una ciudadanía digna en determinados lugares afectados, entre otras miles de consecuencias.

Si bien una vez que ocurre una contaminación el daño físico es irreversible, pueden realizarse diferentes actividades para intentar recuperar la naturaleza perdida. Sin embargo no son solo las actividades de recuperación las que conforman el lineamiento a seguir por una organización en un plan de crisis, sino también la comunicación, todos los mensajes e información que emita la empresa en esa situación es determinante para el futuro de la misma, ya que al llegar un accidente la imagen de una empresa se ve deteriorada inevitablemente.

Es por estas razones, que se expone el concepto de las Relaciones Públicas, y su función para el medioambiente, o para las empresas que realizan sus actividades utilizando los recursos del mismo, y afectando muchas veces su ciclo natural.

Se busca demostrar como la comunicación es tan importante para cualquier tipo de empresa, sobretodo cuando ellas funcionan en un entorno, donde la comunidad y sus públicos, son tan influyentes en la imagen de la misma, y son necesarios de informar sobre el accionar de la empresa, y más aún cuando dicho accionar afecte su vida.



## Capítulo 2: **Petroleras vs. comunidad**

Las Relaciones Públicas, abarcan una gran cantidad de aplicaciones, herramientas y actividades. Esto se debe a que generalmente todas las personas como individuos, empresas, y el gobierno como institución aplican las mismas constantemente sin conocer exactamente que lo que realizan es Relaciones Públicas propiamente dichas. Los mensajes que producen constantemente deben ser recibidos por personas, a los que se denominan públicos, sean estos involucrados de forma directa o indirecta. Todos ellos reciben un trato determinado y un mensaje determinado, dependiendo de su grado de participación para con la organización. Una vez que se conocen los públicos de determinada organización, es necesario diferenciarlos o segmentarlos entre ellos, de acuerdo con sus características, pueden ser psicosociales, económicas, culturales, de educación, étareas, entre otras. Para pertenecer a determinado público, es necesario que algunas de todas las características y /o niveles de segmentación coincidan, para formar un grupo homogéneo en alguno de sus puntos.

### **2.1 Público**

Para la Real Academia Española, el público tiene varias definiciones, entre ellas las que refieren a la comunicación son los siguientes; “Conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar”, Estas citas dan un primer acercamiento al concepto . Los públicos son sumamente necesarios de definir para la profesión, ya que son vitales para el funcionamiento de las mismas. Al ser la comunicación el pilar fundamental, sin públicos es inútil su existencia. Por esta razón resulta de gran importancia la definición y reconocimiento de los diferentes públicos, y una vez seleccionados, se alcanza una segunda diferenciación que consta de segmentar los mismos, dependiendo de sus características, intereses, motivaciones y deseos, entre otros.

Se dice que existe un público cuando un grupo de personas se conforma por intereses determinados, y con opiniones al respecto. Existen muchos tipos de públicos, siendo una persona muchas veces integrante de diferentes públicos.

Para Grunig y Hunt, los públicos son un sistema que funciona de manera estructurada en donde sus miembros, detectan un problema, e interactúan de manera personal o a través de distintos canales, de manera organizada, como una unidad. Afirman que depende de lo que realice la organización y como las entidades y las personas del entorno reaccionan ante dicha conducta (1984). Sobre estas premisas los mismos, establecieron la Teoría Situacional de Públicos, en ella establece tres variables para la clasificación de los mismos, basándose en su conducta. La primer variable es el reconocimiento del problema, en donde las personas identifican una situación, que puede afectarlos o no, en base a ello buscarán información o no según su implicancia; la segunda variable es el reconocimiento de las restricciones, que determina un reconocimiento de las limitaciones de las personas para con determinada situación; y la tercer y última variable determina el nivel de implicancia, la cuál señala la implicancia que tienen las personas con la situación, a partir de esta última variable se desarrollará la conducta del individuo sea esta activa o pasiva. Partiendo de esta teoría, se genera en la década de los 90 una nueva teoría de los *Stakeholders*, muchos autores como Capriotti (2009), Grunig (2000), utilizaban este concepto como sinónimo de público. Los *Stakeholders* de una organización son definidos por ellos, como cualquier individuo o grupo que se ve afectado o puede afectar el alcance de los objetivos que posee una organización. Los mismos sostienen que la relación aquí es fundamental, ya que a partir de la misma los públicos y la organización generan intereses específicos en función de este vínculo.

Tal vez algunos de los autores anteriormente citados, coincidan o no en su definición de público, sin embargo se puede rescatar en base a todo lo dicho, que como características generales, dentro de los públicos, los individuos miembros de los mismos tienen intereses en común de aspectos relacionados con la organización, por ello es necesario el

reconocimiento de los mismos por parte de la empresa, ya que es trabajo de la misma reconocer y desarrollar intereses mutuos que ayuden a progresar en el mercado con el apoyo de sus públicos. Para cerrar, Capriotti define público como “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma”. (2009)

Trasladando este concepto a las empresas involucradas en el presente proyecto, se debería como primer instancia reconocer las organizaciones involucradas en la crisis a analizar. En este caso, se podría identificar como primer empresa a *Repsol YPF* que fue la proveedora o vendedora del petróleo derramado, y la segunda empresa de nombre *Antares*, identificada como la armadora de la embarcación Presidente Arturo Illia que transportaba el petróleo. Los públicos que se pueden detectar, si bien pueden coincidir unos con otros, son de tipo internos, como empleados; semiexternos, como accionistas, proveedores; y externos, como la comunidad local, los clientes, entre otros.

En este caso la principal empresa implicada, es por un lado *Repsol YPF*, proveedora de petróleo a casi la totalidad de la República Argentina. Por otro lado como segunda empresa con gran implicancia en el derrame del pasado diciembre de 2007, se encuentra la armadora *Antares*, propietaria y constructora del buque transportador de los barriles, Arturo Illia.

A continuación se detallarán los diversos públicos de las empresas, en cuanto a *Repsol YPF*, se puede apreciar al finalizar el capítulo una figura del mapa de públicos de la misma (Ver figura 1 Mapa de Públicos - YPF).

### **2.1.1 Público interno**

El público interno, esta constituido por personas que están conectadas con la organización de forma directa y con quienes la misma se comunica cotidianamente por el ejercicio de su trabajo. Generalmente a quienes se denomina público interno, son los empleados, accionistas, proveedores, entre otros. Este público, se caracteriza por integrar el organigrama de la organización.

Lo que busca las Relaciones Públicas con este, es justamente que se constituyan como tal, un grupo homogéneo dentro de la organización, que si bien pueden tener diferencias jerárquicas, de profesión, e incluso intereses, al componer todos una misma empresa deben compartir un mismo objetivo común, que colabore en su labor diaria, para el beneficio y los logros tanto de la organización como individuales.

Los públicos internos entonces tanto de *Repsol YPF*, como de *Antares* son los siguientes. En cuanto a *Repsol*, se encuentran todos sus empleados, tanto de la alta dirección, como de administración y empleados de planta, como también accionista y comunidad local. Lo mismo sucede para la armadora *Antares* sus públicos internos, son empleados tanto de planta en el armado, como aquellos que navegan los buques, todos ellos deben recibir información de manera adecuada y explícita.

### **2.1.2 Público externo**

Son todos aquellos individuos, que por sus características coincidentes se ven vinculados con otras personas, conformando grupos sociales, que pueden tener una relación con la organización, pero por sus intereses en común. Si bien son un público importante para cualquier empresa, si son bien identificados y segmentados, no conforman el organigrama organizacional. Los Públicos Externos son numerosos, pero, como se mencionó anteriormente, algunos de ellos interesan más que otros a la empresa o

institución. Es de estos grupos en donde surgen los clientes, los consumidores, Organizaciones no gubernamentales, comunidad local y diferentes grupos que se ven vinculados por algún motivo a la empresa, pero de forma indirecta.

Para el público externo de las empresas involucradas en esta crisis, se pueden distinguir diversos grupos. Si bien se ha diferenciado entre una empresa y otra, en esta caso los grupos son coincidentes, todos ellos tienen un tratamiento diferente a la hora de comunicar algún tipo de mensaje, por lo cuál en los mapas de públicos como se presentará posteriormente, se pondera su importancia en determinados momentos de riesgo o no. Entre estos grupos de públicos externos se encuentran, los clientes consumidores o no, las organizaciones no gubernamentales, que en este caso son de gran importancia debido a la función de las empresa y a los productos con los que trabajan que resultan altamente contaminantes para el medio ambiente; también se encuentra el gobierno y por último la comunidad local que es altamente importante a la hora de ser contactada, debido a que son ellos a quienes afectan ya sea en una situación de crisis o de modificación de la funciones en plantas locales.

Dentro el grupo de público externo se puede englobar otra rama como son los públicos semiexternos, dentro de ellos se encuentran los proveedores y todo aquel servicio tercerizado que se precise en el ejercicio de sus funciones.

## **2.2 Vínculos**

La función de las RRPP es facilitar estrategias aptas para tratar con las diferentes modificaciones que se producen en el entorno. Por lo cuál es preciso mantener una estabilización necesaria entre el entorno, la empresa, los mensajes y los diferentes públicos. Por esta razón Grunig y Hunt (1984), investigan una teoría para facilitar este

equilibrio, la misma permitirá determinar cuales son los desestabilizadores que puede sufrir la comunicación. Surge la teoría de vínculos, la cuál consiste en definir cuatro tipos diferentes de vínculos que puede tener la organización con determinados públicos. El primer vínculo es denominado posibilitador, es aquel que se establece con otras organizaciones y grupos que controlan los recursos necesarios para que la organización pueda funcionar y por ende existir en el mercado. Por ejemplo; legisladores, accionistas, entre otros. El segundo de los vínculos es el funcional, afecta a organizaciones y públicos que proporcionan *inputs*, relaciones con los trabajadores, sindicatos o proveedores, y *outputs*, que son todos los grupos u organizaciones a los cuales la empresa les brinda materia prima, este vínculo resulta vital en el desarrollo del presente proyecto ya que es uno de las más destacados a la hora de comunicar en una situación de crisis con los públicos afectados por el derrame. El vínculo normativo, el tercero de la lista, se presentan en la relación con organizaciones que poseen valores y problemáticas similares. Por último, existen también los vínculos difusos, que son aquellos que existen cuando los públicos de la organización no pueden ser claramente identificados.

Esta teoría si bien acerca a la organización a poder determinar los públicos, vínculos y el tipo de comunicación aplicable, se limita a organizaciones comerciales, descartando de la lista por ejemplo a los organismos públicos.

### **2.3 Opinión Pública**

El concepto de opinión pública, es prácticamente tan difícil de definir como el de Relaciones Públicas. Para comenzar a conceptualizarlo se podrían dividir sus componentes, por un lado público que como se mencionó en párrafos anteriores, hace referencia a un grupo de personas que comparten un interés en común sobre determinado tema o situación. Por otro lado la opinión, que refiere a la expresión de una

actitud sobre un asunto en particular. Cuando estas expresiones, comienzan a generar actitudes y las mismas son suficientemente fuertes, se forman las opiniones, generando así acciones o comportamientos.

Entonces, se puede decir que la opinión pública es el conjunto de múltiples opiniones individuales sobre determinado tema, representando así un consenso entre los integrantes del grupo que surge de las actitudes de las personas, que intentan influir sobre el tema en cuestión.

Según Marston, la opinión pública puede definirse como “las decisiones de grupos de personas en relación con temas mencionados, identificables”. (1988, p 17)

Como se mencionó anteriormente, las actitudes son opiniones en proceso de formación.

Otro de los autores que investigó la opinión pública, fue el filósofo Habermas, para él el concepto de tiene que ver con lo político y/o lo social. Y presenta así dos posibilidades de definición, la primera de ellas parte del liberalismo, que plantea que la opinión pública puede surgir de los medios masivos como fragmentos en diferentes puntos de vista o bien como sentido común a través de un debate bien informado. La segunda posibilidad refiere a la actividad parlamentaria o de portavoz de la opinión pública, estableciendo una interacción entre el gobierno y la sociedad.

Siendo que la opinión pública propiamente dicha se genera luego de tener cierta información, actividad y motivación con respecto a una situación en particular, para luego formalizar esta opinión, muchas veces se pasa de dos tipos de opinión, una que refiere a lo informal y otra a lo formal, Las mismas no solo tienen que ver con el contenido del tema en cuestión, sino también el grado de implicación y de seriedad que posean los individuos con respecto al tema, y con respecto a la postura de querer modificar esa situación que los llevó a conformar dicha opinión.

En el presente caso, la opinión pública tuvo un peso muy relevante, ya que los medios desde el momento del derrame hasta la actualidad, informaron con todos los detalles

como se sucedían los hechos. En la actualidad la contaminación es un fenómeno que afecta a todo el mundo y por ende el público en general se hace eco de estos hechos, conformando a través de la información obtenida de los medios, como también los testimonios de los lugareños, su propia opinión. Esta crisis, al ser un hecho catastrófico para dicha comunidad, provocó que la información emitida sea realista, pero sin dejar de ser negativa tanto por las consecuencias del derrame como por el accionar de los involucrados al respecto. Es por ello que se puede abordar que la opinión pública acerca del hecho coincidió en el mal manejo de la situación por parte de las empresas, y en las graves consecuencias que obtuvo esta situación.

#### **2.4. Agenda setting**

La agenda *setting* o agenda de medios, representa uno de los aspectos más importantes para la formación de la opinión pública. La agenda depende de los periodistas que trabajan en los medios de comunicación, ya que son ellos quienes deciden cuáles serán los temas relevantes de tratar, y que serán de dominio público, para la posterior conformación de la opinión pública. Si el tema no está en la agenda, seguramente la sociedad no sabrá de que se está hablando, al no formar cierto tema parte de la agenda cotidiana.

El objetivo de esta agenda de medios, es que los responsables de la misma al seleccionar los temas y aspectos que la conforman, logren convertirlos en algo importante para el público. Es por ello que los medios no solo producen noticias, sino que eligen los temas sobre los cuáles la sociedad va a tratar. Se puede decir ellos determinan la agenda de los temas y hechos relevantes para ellos, de lo que podría ser noticiable y generar audiencia. Los temas que reciban mayor audiencia, serán los que luego compondrán la opinión pública. Según la participación de los ciudadanos, será la vigencia y permanencia de los temas en la agenda, cuantos más seguidores tenga, más durará.

La Agenda Setting tendrá más relevancia entre mayor sea el nivel de incertidumbre sobre asuntos públicos de una sociedad. En otras palabras, donde



se carezca de una cultura sólida y fuerte frente a los asuntos públicos, la agenda se constituye en un mecanismo para expresar la voz de aquellos que no la tienen. Por ello, son los medios masivos de información los que en una sociedad sin cultura política entran para llenar ese vacío. Montoya (2006, p 192).

En el caso del derrame de petróleo que se desarrollará posteriormente, la agenda *setting* fue muy relevante a la hora de establecer cierta información a los públicos. Esto se debió a que siendo un accidente de una temática actual, y que afecta claramente a la naturaleza que tanto se intenta preservar hoy en día, tanto los públicos locales como los medios de comunicación, se hicieron eco de tal hecho y buscaron la manera de informar toda la actividad que se estaba realizando en la zona, pero también mostrar la grave implicancia y errores que las empresas involucradas habían cometido. Este hecho, al tener tanta información noticiable, y de tanta relevancia para los públicos afectados y la comunidad en general, logró mantenerse en la agenda de medios por semanas enteras.

## **2.5 Mapa de públicos**

Una vez diferenciados y segmentados los diferentes públicos es necesario mantenerlos identificados de tal forma que cuando la empresa comunique sepan específicamente a que público se está dirigiendo y a cuál debe llegar el mensaje.

Un mapa de públicos es una herramienta gráfica que permite a las empresas, instituciones, organizaciones o personas públicas identificar quienes son sus públicos. Permite una definición cualicuantitativa de los públicos objetivos y de la comunicación que debe ejercerse hacia ellos, para que los mensajes sean directos y efectivos.

El mapa de públicos es un instrumento que consiste en una cartografía, una representación gráfica de la organización y sus públicos. Es fundamental para poder comprender qué tipo de relación se establece entre una organización, su identidad y sus públicos.

Joan Costa (1987), dice que el estudio de las tipologías de los públicos nace en el análisis de las peculiaridades que caracterizan por igual a ciertos individuos, a ciertos microgrupos y grupos. Refiere a motivaciones, estilos de vida, capacidades de influencia y los cuadros de valores que son comunes en cada grupo tipológico. El mapa tendrá que llegar a ser una representación muy completa y su exhaustividad dependerá del grado de profundización que se aplique a cada grupo tipológico y al acierto con que se estudien los nexos en su conjunto.

Esta concepción puede ser complementada con el mapa de públicos que propone Justo Villafañe. En este caso el mapa es de carácter cuali-cuantitativo, en el mismo se colocan ponderaciones de variables que se mantienen con cada público, denominadas variables de configuración, las mismas definen cualitativamente a los públicos (1993). La primera de las variables es la dimensión estratégica del público, que tan estratégicos son estos públicos para mi organización, la ponderación del mismo en ciertas situaciones. La segunda es intereses económicos, que unen al público con la organización, si son socios, accionistas, competidores, etc. La tercera de las variables es la capacidad de influencia en la Opinión Pública, prescribe, media o difunde. La cuarta es la capacidad de transmitir la imagen, interno, asociado o esporádico. La quinta y última es la necesidad de información funcional, el grado de conocimiento que posee el público en relación a la organización.

Este mapa permite tener un conocimiento un tanto más profundo de la importancia de los diferentes públicos a la hora de llevar a cabo un plan de comunicación, emitir mensajes y en diferentes situaciones como por ejemplo, una crisis. Así se tendrá conocimiento de, a quien comunicar sin que exista una desviación de los mensajes, también en base a cada uno de esos públicos y una vez identificadas las variables se debe realizar una investigación mas profunda de cada uno en particular, conocer sus integrantes, ocupación y demás datos característicos.

Como se mencionó a lo largo del presente apartado, el mapa de públicos permite organizar los mismos de una manera cualicuantitativa esto permitirá identificarlos de manera simple y sencilla, para poder en determinadas situaciones organizar los públicos con los que la entidad deberá comunicarse, ponderándolos del mas relevante al menos, de acuerdo a la situación atravesada.

Un tipo de mapa es el circular como se presentará a continuación, este tipo es el más simple e identifica de manera grupal y sencilla los grupos de interés de una empresa. Sin embargo posteriormente en el anexo de este proyecto se presentará el mapa de públicos que propone el autor Villafañe (1993), que resulta ser un listado detallado de los diversos públicos de una organización.



Figura 1: Ejemplo Mapa de Públicos- Repsol YPF. Fuente: Elaboración propia.

Para poder determinar el entorno de una organización es necesario reconocer todos los ítems anteriormente nombrados. Esto se debe a que una empresa, sin importar el rubro al que pertenezca, necesita de empleados, clientes y proveedores y toda la comunicación que a ellos respecta. Es necesario que todos estos públicos estén correctamente

identificados para que la organización pueda brindar la información necesaria y el trato correspondiente. A partir de su diferenciación, se podrá reconocer el tipo de vínculo que posee cada uno y determinar así su relevancia.

Es de suma importancia observar cuál es el grado de participación de cada público en los temas que competen a la organización, dado que de esto dependerá la cantidad y el tipo de información que se deberá emitir para cada uno de los mismos. Por esta razón en el presente proyecto, y en cualquier situación de crisis, es vital tener actualizado el mapa de públicos de cada una de las empresas involucradas, dada la relevancia del accidente y las consecuencias para cada tipo de público. Todos ellos, deben recibir la información necesaria, ya que en un momento de crisis es determinante, y por ello es necesario emitir mensajes adecuados, en el momento correcto y sobre todo al público que lo necesite.

La información brindada será determinante también para las organizaciones, ya que la opinión de dichos públicos se formará como resultado de los mensajes emitidos por las mismas. Esto es de gran relevancia debido a que es la opinión pública la que interesa a la empresa en un momento de crisis, ella mantendrá o no a la empresa en su posición.

Otro de los conceptos que se abordaron en este capítulo, fue la agenda *setting*, la misma colabora con la formación de la opinión pública, y por ende de la imagen de una empresa.

Los medios de comunicación, reciben y recolectan diversos tipos de informes, pero solo seleccionan los que son noticiables, es por ello que en una situación de crisis, al haber un riesgo alto tanto para una empresa como para su entorno, y también verse involucrados tantos intereses particulares como públicos, los medios se hacen eco de estas situaciones, colocando dichas problemáticas en la agenda *setting*. Esto provocará por ejemplo que el derrame de petróleo, figure en todo tipo de medios, visuales, radiales y gráficos, colocando así a las empresas involucradas en la mira de los públicos, y estos últimos elaborando sus opiniones, que de acuerdo al accionar de las organizaciones, serán a favor o en contra de las mismas.

Una vez que las empresas comienzan a estar en la agenda tanto de medios como de los diversos públicos, es probable que se generen diversas y encontradas percepciones sobre las mismas.

En el siguiente capítulo se explicará como los diferentes públicos de las organizaciones conforman en su mente una idea y un concepto de cada empresa que observan, sea por consumir sus productos, o por ejemplo como se desarrollará en este proyecto, al verse involucradas con accidentes que afectan el medio ambiente. Se determinará como conforman una imagen y por ende un posicionamiento, y en base a eso posteriormente se desarrollará como se situaban las empresas previas a la crisis y luego de la misma.

## Capítulo 3: **Percepción sobre empresas petroleras**

Imagen y Posicionamiento, son dos conceptos básicos para las disciplinas de Marketing, Relaciones Públicas, Management y Publicidad, pero a su vez son difíciles de definir.

Entre profesionales y académicos hay por un lado, quienes prefieren definirlos como sinónimos, y por otro observarlos como conceptos contrapuestos.

En el presente capítulo se desarrollaran diferentes definiciones, de los conceptos, antes nombrados, para finalmente poder arribar en una conclusión que permita comprender como los mismos se aplican a las empresas petroleras y cual es la importancia de los mismos para su correcto funcionamiento.

### **3.1 Imagen**

Este término es uno de los más utilizados en el ámbito empresarial, sin embargo dependiendo de quien lo utilice varía el concepto del mismo. Estas múltiples significaciones provocaron que en la comunicación, también se generara cierta confusión con respecto al concepto de imagen. Costa (1987) por ejemplo, agrupa las expresiones del término resultando lo siguiente: Imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de marca, imagen de empresa, imagen corporativa e imagen global. Sin embargo Villafañe (1993) habla de tres dimensiones de la imagen corporativa: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

Para comenzar a abordar un concepto concreto sobre imagen es necesario identificar los públicos, de una organización que generalmente son internos; por esta razón se determinan dos parámetros para el desarrollo de la imagen. Por un lado como constructo de emisión y por otro como constructo de recepción.

El concepto de imagen se basa en la percepción que hacen los públicos de una organización, a través de sus comportamientos, su actividad cotidiana, su función, empleados, y comunicación en general. Para *Repsol YPF*, como se demostrará en los capítulos posteriores, la imagen en el momento de crisis fue negativa, si bien es una empresa que por un lado busca colaborar con el medio ambiente a pesar de utilizar sus recursos naturales y en su función cotidiana contaminarlo, siempre se jacta, no solo de dar apoyo a los proyectos locales de los sitios donde se ubican sus plantas, sino también colaborar con el desarrollo cultural, la educación, entre otras actividades. A pesar de todo ello, como se mencionó, siendo la contaminación en la actualidad, un tema muy relevante para los diversos públicos, la imagen de la empresa decayó, viéndose afectada por el ojo crítico no solo de la comunidad local sino también a nivel país, a través de los diferentes medios que tomaron la noticia y la hicieron pública.

### **3.1.1 La imagen como constructo de emisión**

En esta primer definición, la imagen está relacionada con el emisor, como manipulación de la realidad. Los autores que apoyan este concepto, consideran que la imagen es una representación falsa y simplista de la realidad (Alvesson 1990; Poiesz, 1989). Para ellos la imagen es considerada como apariencia de un objeto o hecho, como elemento ficticio que solo refiere a un reflejo manipulado de la realidad. Supone ser un mal concepto para las organizaciones, ya que sería una forma de tapar la realidad por parte de las organizaciones, en vez de mostrarse como realmente son. Varios autores, entre ellos Daniel Boorstin, distingue entre imagen y realidad es decir, entre lo que se ve y lo que realmente existe. Este autor también define el concepto, como “un perfil de personalidad o servicio, una caricatura valorativa, en tres dimensiones, de materiales sintéticos” (Boorstin, 1977, pág 186). El padre de las Relaciones Públicas, Bernays rechaza el uso del término, ya que como se nombró anteriormente, genera confusión, atentando contra la profesión por mostrar que las mismas tratan con ilusiones y no con la realidad.

Sostiene que la imagen es una ilusión o ficción y no un reflejo de la realidad. Se puede decir que los autores que aportan a este constructo consideran que la imagen es una falsificación de la realidad.

Existe otra concepción, que define el término como una representación icónica de una organización, que no se encuentra presente en los sentidos. La misma se vincula con lo que se ve de una entidad. A esta concepción se la denomina Imagen – Ícono, que sería una representación o una puesta en escena de lo que es una organización, objeto o hecho. La misma se acerca a la teoría de la Imagen de Abraham Moles, que dice que la imagen es un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo, a esto se suma Joan Costa (2006) quien habla de imágenes materiales oponiéndolas a las mentales.

Entonces se puede decir, que en este enfoque la imagen es, material, y es el resultado de la acción del emisor, en este caso la organización. Es una forma de llegar a los públicos, mostrando cómo son en base a sus actitudes, productos, personal, entre otros. Se considera que es un diseño de la organización, para mostrar lo que ellos quieren a los públicos, y por ende debe de estar correctamente diseñado y gestionado. Este concepto está seriamente ligado a la idea de que la imagen, muestra lo deseado por la organización y no lo que realmente es.

Se puede decir que la imagen desde la organización es un concepto que debería estar en constante movimiento, ya que la empresa con la comunicación que genera, las acciones, su funcionamiento, sus productos o servicios y lo que quiere ser, constantemente esta comunicando un mensaje, busca decir lo que ellos creen que son, o quieren ser. Generalmente está ligado con la identidad, ya que es en ese concepto donde la empresa se identifica como realmente es, sin embargo si bien la imagen busca ser un constructor que realiza la organización, parte de eso para generarse en la mente de los públicos, de aquí que la imagen sea tan importante en la esfera del receptor. Es en ellos, los



receptores en donde se genera la imagen real, es el resultado de la búsqueda de la organización por comunicar su identidad, por tener una buena imagen, reflejada en la mente de los públicos.

### 3.1.2 **La Imagen desde la recepción**

En este caso, esta concepción de recepción involucra a los públicos que observan a la organización la consumen, directa o indirectamente. Es el conjunto de asociaciones mentales que los mismos pueden tener de dicha organización, producto o marca, se ubica en el receptor dentro del proceso de comunicación.

Esta concepción se observa como constructo de recepción ya que como se dijo anteriormente se forma en los públicos de la organización. Se produce a través del conjunto de procesos mentales de recepción, percepción, interpretación y asociación que general dichos públicos, y que posteriormente les permite llegar a un concepto de imagen sobre determinada organización. De aquí deriva la importancia de los públicos para las empresas, ya que comienzan a identificarlos como sujetos creadores, por ser ellos quienes generan la imagen. La misma se forma en ellos como se dijo, por el resultado de la interpretación que hacen del conjunto de información o desinformación que les provee la institución. Las mismas pueden ser directas o indirectas, pero en su conjunto llegan como mensajes a la mente de los diferentes públicos provocando que se genere una concepción o justamente una imagen a cerca de determinada entidad. Capriotti (2009), lo define como Imagen - Actitud, ya que se podría definir como una tendencia o predisposición, adquirida y duradera que evalúa a una persona, suceso o situación y en base a eso actuar.

En base a esta conceptualización, se puede decir que la imagen, podría utilizarse como una palabra icónica que refiere a un conjunto de atributos, actitudes, productos, acciones, entre otros, que transmite una organización y que sus públicos perciben y generan en la mente para posteriormente categorizarlos y actuar en base a ello.

Para medir la imagen, se pueden realizar diversas investigaciones de mercado, para el presente caso se realizó una encuesta ad-hoc. La misma representará sus resultados en un gráfico radial denominado imagograma, allí se observará la identidad ideal de la organización y la identidad real de forma comparativa, la diferencia que resulta de ambos es la imagen que poseen los públicos sobre la empresa. Los gráficos se podrán encontrar en el Cuerpo C del presente proyecto.

### **3.2 Identidad**

Según Capriotti (2009), la identidad corporativa en una organización resulta decisiva a la hora de definir diversos aspectos en la gestión de la misma. Orienta las decisiones, estrategias, políticas, valores, acciones, principios y creencias de la entidad.

Existen diversas definiciones de identidad, una por cada autor que trata el tema, sin embargo a continuación desarrollaré los más destacados y los que se acercan a una definición organizacional de la misma.

Existen claramente dos enfoques sobre la misma uno de Diseño y otro Organizacional, este último es más completo para el proyecto realizado en esta ocasión. Este plantea que la identidad es un conjunto de aspectos que definen el carácter y el aspecto de la organización, se destaca lo que la organización realmente es. La identidad según Villafañe (1993), está vinculada a las creencias, valores esenciales y diferenciales de una organización.

Se puede concluir que la identidad corporativa de una organización, es un conjunto de caracteres que son centrales, perdurables y distintivos en una entidad, sirviendo esto para que la misma pueda identificarse y diferenciarse del resto, conformando en su identidad, la propia personalidad.

En cuanto a la identidad, tal como la imagen es posible medirla de la misma manera. Los gráficos que se presentan para poder observar los resultados son también denominados radiales, o de tela araña. Para la identidad existen dos análisis pertinentes, por un lado lo

que se observará en el Ideograma, el cuál representa la identidad ideal que una organización posee de sí misma, y por otro lado un Identigrama, que representa la identidad real, es decir como observan los atributos de la organización los diversos públicos externos a la misma. Ambos gráficos se podrán encontrar en el capítulo número seis, en donde se realiza un análisis del caso.

### 3.2.1 Mapa de Identidad

El mapa de identidad es un gráfico que permite visualizar de forma rápida y organizada a una empresa y sus características de identidad, esto incluye misión, visión y valores.

A continuación se presentará el mapa de identidad de *Repsol YPF*.

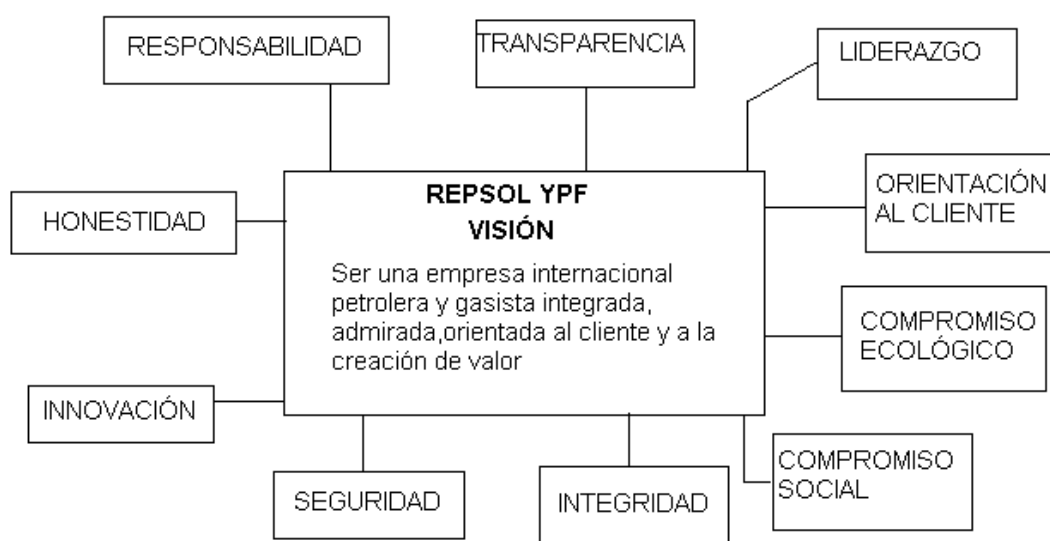


Figura 2: Mapa de Identidad Repsol YPF. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Posicionamiento

Este concepto como se mencionó anteriormente, es uno de los más utilizados, inclusive en este caso en la investigación de mercados, por lo que a diferencia del concepto de imagen, el posicionamiento puede ser medido de alguna forma. El objetivo generalmente

de las empresas es formar parte del llamado *Top of mind* del público tanto consumidor como prosumidor, esto implica que tanto la empresa, el producto o una persona en cuestión, se encuentren dentro de las cinco empresas más recordadas en la mente de los públicos.

Este concepto determina la valoración de los públicos con respecto a lo mencionado anteriormente, empresas, productos, servicios, entre otros. Los mismos son entes susceptibles de ser percibidos como diferenciados por diferentes características.

Con respecto al posicionamiento en relación con las empresas implicadas en el caso que se desarrollará en el presente proyecto, al igual que la imagen, el posicionamiento es un concepto que parte de las actividades de la empresa, y que se instala de acuerdo a ello en la mente de los públicos en determinado lugar. Es necesario destacar que *Respsol YPF*, es una de las empresas líderes en el país, por lo cual es complicado perder en la mente de los públicos esa posición, sin embargo la percepción de los mismos, ya no será igual.

### 3.3.1 El posicionamiento como emisión

Para quienes defienden este enfoque el posicionamiento como dice Kotler (1999), es la influencia sobre la mente del consumidor, es estratégicamente la decisión de una empresa o una marca, quiere que su público le conceda, para ocupar determinado lugar en la mente del mismo. Para Kotler, defensor de este constructo como emisor, el posicionamiento estaría referido a estrategias para crear y mantener un determinado concepto de marca o de empresa, en la mente del consumidor en comparación con la competencia.

Por eso se decía que es un concepto que es manejable y controlable, ya que la organización puede intervenir en la modificación de ese posicionamiento deseado. Para los autores, se trata de ocupar y modificar la posición de un determinado producto o

marca hacia una posición de rentabilidad que le sea útil a la organización. Para ello las empresas deben estar en constante modificación para mejorar y lograr diferenciarse de la competencia. Fontrodona (1999) afirma que es en esta etapa de posicionamiento, cuando la empresa define su personalidad en relación a las necesidades de los segmentos elegidos y de las ofertas del mercado. Otros autores como Virgen y Vila (2002) afirman que determinar un posicionamiento es, pensar en futuro y elegir dónde se va a ubicar la empresa o producto, siempre en la mente de los públicos.

Para todos estos autores, quienes defienden esta postura, consideran al posicionamiento como el nicho del mercado en donde la organización desea colocar su producto. Aquí consideran a los públicos como elementos pasivos de este proceso de posicionamiento, colocando a la organización como un elemento activo, ya que para ellos es la encargada de gestionar los elementos tangibles e intangibles necesarios para lograr determinada posición en la mente de los públicos.

### **3.3.2. El posicionamiento desde los receptores**

A diferencia de la conceptualización para quienes consideran que el posicionamiento se construye a través de los emisores, existen autores que afirman que el posicionamiento es un constructo que surge de la mente de los públicos receptores, y que son ellos quienes eligen que posición ocupará determinado producto o empresa en su mente. Esta posición se establecerá por medio de un mapa de valoraciones que determinan atributos significativos para ocupar dicho puesto. En esta postura los autores que se identifican bajo la misma, a diferencia de la conceptualización anterior, tienen una idea general y consensuada de lo que es para ellos el posicionamiento. Todos llegan a un mismo concepto, es el lugar que ocupa cierto producto, servicio, empresa, hecho o fenómeno en la mente de los públicos en relación a la competencia. La posición se establece a través del proceso de percepción que realiza el individuo de forma interna y mental, colocando en la balanza caracteres y atributos que dan valor a por ejemplo una organización. Es por

esta razón que resulta tan vital para la investigación de mercados o las Relaciones Públicas, ya que gracias a esta escala, se puede conocer cuales son las necesidades, gustos y deseos que poseen los diferentes públicos y también una clara definición a la hora de categorizar por rubro las diversas empresas, servicios o productos.

Siendo que Repsol YPF es una empresa líder en petróleo y derivados a nivel nacional, sus ventas no decayeron luego de atravesada la crisis. Sin embargo en la mente del público, su figura que se jacta de colaborar con programas comunitarios, tanto educativos como culturales, edilicios y ecológicos se vio afectada. Como se mencionó sus ventas como líder en petróleo y derivados no disminuyeron, sin embargo mucho de los atributos que la llevaron a ser líder y que la comunidad eligió como tal, resultaron una mentira para dicha población ya que luego del derrame, nada de sus acciones y promesas y valores fueron cumplidos. Esto provocó que en la mente del público, Repsol YPF se viera asociada no a una buena imagen sino todo lo contrario, a una empresa cuyo fin es sacar rédito de actividades que solo contaminan el medio ambiente.

Para concluir ambos conceptos, tanto la imagen como el posicionamiento, son sumamente necesarios de definir a la hora de conocer cual es el rango y el lugar que ocupa determinada organización o producto en la mente de los públicos. Esto delimitará la importancia que deberían dar a toda la comunicación que se emita, ya que pueden afectar tanto de manera negativa como positiva a la recepción en dichos públicos. Es necesario conocer que piensan ellos acerca de la organización en cuanto a imagen y posición, para conocer cuan influyentes son y cuan informados están para emitir opiniones y acciones para con la empresa.

### 3.4 Percepción sobre petroleras

En los apartados anteriores se conceptualizó los términos a utilizar y que conforman la percepción que tienen los públicos sobre determinada situación u objeto en particular.

En este caso el análisis se basa en las petroleras, en cuanto a la imagen que poseen los públicos sobre ellas. A lo largo de la investigación se determinará cuál es o cuales son las posturas de los mismos con respecto a dichas empresas. La misma podría resultar ser tanto positiva como negativa, de acuerdo a la valorización que realicen los públicos encuestados.

La percepción de los públicos sobre la empresa solía ser positiva, como se mencionó en los apartados anteriores, de todas formas surgió un público muy fragmentado. Si bien la contaminación es un tema que preocupa al mundo entero, existen en esta situación públicos activos, que al margen del tiempo transcurrido desde que ocurrió el hecho hasta la actualidad, siguen luchando por esta causa y también fueron afectados en su labor y en su vida cotidiana por la misma. Y están aquellos quienes si bien forman parte de la comunidad cercana no tienen una posición activa con respecto a esta crisis. Esto se ve a continuación en los gráficos de imagen que se obtuvieron luego de encuestar una muestra de la comunidad local de la ciudad de Comodoro Rivadavia y Caleta Cordova.

A través de los conceptos desarrollados en el presente capítulo, se podrán establecer los parámetros de la percepción que poseen los públicos, previo a la crisis y posterior a la misma. Esto permitirá analizar como la comunicación resulta importante e influyente a la hora de presentarse un accidente sea cual fuese, en una organización. Para ello es necesario disponer de las herramientas de comunicación necesarias de manera que se conforme un plan organizado que se pueda aplicar en determinada situación de riesgo. En el capítulo siguiente, se desarrollarán conceptos para entender una crisis, y los

respectivos planes con los que debería contar cualquier empresa que en el ejercicio de sus funciones pueda atravesar una situación de riesgo.



## Capítulo 4: **Herramientas estratégicas para una buena comunicación**

En la actualidad es necesario que las empresas posean un departamento de Relaciones Públicas, esto se debe a que es imposible que no exista la comunicación en cualquiera de sus formas. Todo el tiempo se está comunicando y si los mensajes que se producen son negativos para la imagen de las organizaciones, el resultado podría ser nefasto para la existencia de las mismas.

Por ello es importante tener en cuenta diversos conceptos necesarios a la hora de llevar a cabo la actividad cotidiana de una organización, el rubro al que se dedique, determinará el riesgo que puede llegar a atravesar o no la empresa. Algunas de ellas en su cotidianeidad atraviesan constantes riesgos que pueden devenir en crisis si no se los sabe prevenir o controlar, tanto de manera logística por su funcionamiento, como en la comunicación que resulta vital en una situación de crisis.

### **4.1 Crisis**

“Una crisis puede ser definida como un acontecimiento o una situación inesperada que pone en peligro las relaciones de la empresa con sus públicos y en consecuencia, su reputación y su estabilidad” Jordi (2007).

Se puede decir que es una situación de máximo riesgo y mínimo control, viéndose agravado por el tipo de hecho producido. En el caso de sucederse un accidente, los medios de comunicación serán los primeros en querer informar lo ocurrido y esto generalmente perjudica a las organizaciones transmitiendo una imagen negativa sobre las mismas. Sobretudo tratándose de una afección a la salud o al medioambiente, la crisis seguramente será mediatizada.

Según José Luis Raigada (1997), una crisis responde a un cambio repentino de dos situaciones, poniendo en peligro la imagen y el equilibrio tanto interno como externo de la

organización, al producirse un acontecimiento inesperado por el cuál la empresa debe reaccionar. La situación de amenaza en una crisis, es la postura y la reacción de la organización ante esa situación, si la misma no está correctamente planificada, afectará de manera negativa la relación y el vínculo con sus públicos.

La crisis por naturaleza es una situación difícil de dominar, ya que la percepción de la situación varía de acuerdo al grado de implicancia que tengan los diferentes públicos. Sin embargo, muchas crisis comparten características, pero nunca son iguales, generalmente no tienen las mismas causas y por ende consecuencias. Si bien las Relaciones Públicas, buscan en la comunicación anticipar la situación de caos, es difícil poder anticiparlas, pero si se pudiera planificar en todas sus vertientes, no sería una crisis.

Se puede decir que una crisis genera una situación de urgencia, que se caracteriza por la negatividad de la información surgida en ese momento y las dificultades para afrontar la misma. La forma de equilibrar la situación es contar con una rápida y correcta reacción, que permita comunicar todo lo que se pueda de manera efectiva y eficaz. También genera una desestabilización de las formas de comunicar, ya que todos los medios generalmente quieren la primicia y la novedad, pero generalmente desintegrando la imagen de la empresa en cuestión, y pocas veces se cuenta en estas situaciones con la prensa que generalmente trabaja con la empresa. Dado que los periodistas que busquen la información tal vez no sean tan conocidos para la organización y no especializados en el tema, es necesario un correcto plan y mensajes que intenten ser cordiales para recuperar cierta confianza por parte del público. En estas situaciones, el rumor se convierte en un canal latente, pasando a ser de un simple rumor a una información que para el público suele ser oficial, sumando aún más negatividad y pérdida de imagen positiva de la organización implicada.

Esta situación es la que se presentó el pasado mes de diciembre de 2007, fue un momento de máximo riesgo y mínimo control para las empresas implicadas, que se

vieron aún más afectadas, al no cumplir con ciertas pautas mínimas , como por ejemplo accionar correctamente al momento de comunicar o de realizar actividades de limpieza y rescate.

La situación de crisis como se mencionó es un hecho inesperado donde no se tiene prácticamente control sobre los hechos, sin embargo en comunicación y gestión logísticas existen muchas maneras de contrarrestar estos momentos, intentando generar planes para la prevención de las mismas. Sin embargo como se desarrolla en el presente proyecto tanto Repsol YPF, como Antares Argentina, no se vieron preparadas para una situación semejante, por lo que su accionar no fue el correcto. Hasta el día de hoy los medios destacan las malas maniobras tanto de logística técnica como de comunicación que tuvieron dichas empresas.

#### **4.2 Gestión de crisis**

Para gestionar correctamente una crisis es necesario tener un plan previo a la misma, si bien como se mencionó seguramente no la prevenga, tendrá divisado como será el accionar en caso de que suceda un hecho de alguna forma inesperado.

La gestión de crisis por lo tanto consiste en contar con la capacidad de la organización para reconocer y accionar eficazmente ante la presencia de posibles situaciones conflictivas que se puedan generar, se trata básicamente de la prevención.

Lo primero que se realizará será un análisis previo a la crisis, una pre-crisis. En esta etapa se aconseja llevar a cabo una auditoría de riesgos tanto interna como externa. Para la misma se efectuará a nivel interno; un análisis de crisis anteriores, accidentes, fallos que existieron, y también posibles riesgos que se puedan correr. Toda esta información deberá ser correctamente agendada y clasificada de acuerdo a las características de cada uno de los sucesos, esto facilitará el trabajo a la hora de elaborar el plan de

comunicación. Es necesario establecer cuál será la información a emitir en el momento de la crisis, empresa, historia, productos, datos estadísticos, destacar valores, entre otros. Hay que tener en claro, cuales podrían ser los posibles escenarios para las crisis. En cuanto a las acciones a nivel externo; es necesario tener un relevamiento de la agenda *setting*, para identificar cuales son los temas de interés que están en la agenda de medios. Tanto los medios de comunicación, como también los públicos son justamente públicos de interés y objetivos en esta situación, es importante contar con un relevamiento de opiniones a través de encuestas, *Focus Group*, reuniones con líderes, entre otros. Por eso se mencionó la importancia del reconocimiento y segmentación de públicos, como así también un mapa que los mantenga organizados para una fácil identificación a la hora de enfrentar una crisis.

Según Justo Villafaña (1993), las variables de comunicación que serán necesarias para enfrentar una crisis comprenden cuatro etapas; la primera es la Identificación de la crisis, la segunda el, enfrentamiento de la crisis, la tercera de las variables es la resolución y la cuarta y última es la gestión postcrisis. Estas variables constituyen los pilares del plan de crisis.

Las ventajas de este plan de anticipación son notorias. En cuanto a la organización de forma interna, permite abordar de forma planificada y constructiva las eventualidades que, luego en la situación de crisis seguramente, se presentarán de manera negativa. El preparar a los miembros de la empresa a mantenerse calmos, a través de la organización y desarrollo de un plan para anticipar los riesgos y adaptarse a ellos, determinará durante la posible crisis un factor determinante de buen comportamiento ante la misma. Además, permite ganar tiempo cuando se presente dicha situación. De esta forma, la planificación previa del procedimiento de alerta o gestión de crisis, permitirá poner en aviso a las personas implicadas; también la conformación y definición de un comité de crisis, el cuál previamente constituido, evitará conflictos internos, comunicando de manera organizada

los pasos a seguir de forma interna y las acciones para mejorar la situación con los públicos externos, pero a su vez directos de la empresa.

#### **4.2.1 Manual de Crisis**

El Manual de Crisis es un proceso que surge de toda la investigación realizada en la gestión de crisis. Una vez confeccionadas las fortalezas y debilidades de la empresa, se procederá a organizarlos para confeccionar un informe donde se puedan obtener todas las indicaciones a la hora de afrontar una crisis. El eje de la gestión de crisis, será el manual, por eso es necesario que este bien detallado y determinado su funcionamiento, este responderá a todas las situaciones que pueden llegar a surgir en una situación de crisis, como por ejemplo; lo primero serán informes sobre situaciones claves, crisis anteriores, estudios que se hayan realizado, también será útil una enumeración de los tipos de crisis posibles para la organización, un mapa de públicos con nombres y teléfonos de las personas claves en la situación, como ser periodistas, directivos y contactos claves, selección de un vocero o un encargado que de la cara por la organización, es recomendable tener previamente redactados modelos de comunicados para los diferentes tipos de crisis, como también determinar los expertos en las áreas influyentes en una situación como una crisis, como ser abogados, científicos, dependiendo de el rubro al que se dedique la empresa y por último encuestas o estudios para poder definir cuál es la opinión pública al respecto.

#### **4.2.2 Comité de Crisis**

Un Comité de Crisis, es un grupo de personas tanto internas como externas de la organización de diferentes cargos y profesiones, que resultarán claves a la hora de tomar decisiones en el momento de una crisis.

Dentro del grupo se encontrará un líder, que será el presidente de la empresa o bien un alto directivo con antigüedad en su puesto, se seleccionará un portavoz y encargado de prensa, que es quién justamente será la voz de la empresa ante los públicos, es una persona con claridad y capacidad de llegar a la opinión pública y a los medios de comunicación de manera rápida y concreta. Otra persona del equipo se capacitará para proponer soluciones creativas ante dicha situación, y dos personas más serán las encargadas del área de comunicación, una para el área interna y otra para la externa. Es necesario también disponer de una persona durante la crisis que se encargue de escribir cada acción minuto a minuto de lo que suceda. De esta forma quedaría compuesto el comité, sin embargo el número de sus integrantes no es fijo y puede variar dependiendo del tamaño de la organización y el riesgo que implica la crisis.

Las funciones del comité son variadas, y funcionan previa crisis y una vez sucedida. Ellos deberán detectar las diferentes señales críticas que se presenten tanto dentro como fuera de la organización. También deberán desintegrar los posibles rumores que circulen a cerca de la empresa, y elaborar estrategias de respuesta ante los mismos, como a cualquier acusación que reciba la organización. Por último es necesario que la persona encargada de tomar nota de cada acción efectuada, tenga esa agenda al día para poder observar cuáles fueron las herramientas utilizadas y cuáles no.

Todo lo que implica la gestión de crisis, tanto el manual como el comité, se desarrollarán de manera detallada una vez alcanzado el último capítulo en dónde se presenta la propuesta.

### **4.3 Plan de comunicación**

"La información es un derecho de todas las partes en juego, pero algunas firmas la toman como una fastidiosa obligación y no admiten que, sobre todo, es un derecho del público.

Una organización que guarda silencio o que no es honesta sobre lo que informa no sólo atenta contra sí misma, también defrauda al público" Bisquert (2010).

Un plan de comunicación representa toda la actividad planificada de toda una organización, esto facilitará la organización de la comunicación y de las actividades de la empresa, pudiendo mantener siempre informados a los empleados de cuáles son los objetivos de la empresa. Una organización debe estar plenamente organizada, desde su comunicación, planificación de estrategias y tácticas, hasta la aplicación de las mismas en acciones. Esto permite que toda actividad siendo esta de comunicación o de producción, esté acorde una con otra.

Autores como Capriotti (2009) y Wilcox (2001), planean este proceso en tres y cuatro etapas. La primera de ellas es la de investigación, la segunda planificación, la tercera es de implementación y por último una vez llevado a cabo el proyecto, el proceso de evaluación. Estas etapas no son lineales, sino circulares ya que el proceso está orientado a no culminar, sino que al terminar un proyecto y evaluarlo, se busca comenzar otro, por eso se dice que es cíclico.

Este modelo es el más utilizado, esto se debe, según Capriotti (2009), a que es una fórmula básica, que sintetiza grandes propuestas en un simple esquema. En segundo lugar porque es el esquema que más se adapta a la realidad de la profesión y el accionar cotidiano, y por último se adapta a la gestión de estrategias que se aplican en la mayoría de las organizaciones, que suele ser de tres etapas.

#### **4.3.1 Etapa de investigación**

Como se mencionó anteriormente, la investigación es la primer fase de ese ciclo, lo que se intenta determinar en esta instancia es la recolección de información para describir y

comprender a los públicos. Esta investigación permite establecer parámetros y fundamentos para las acciones futuras, los mensajes, los segmentos y toda la comunicación definida con sus respectivos objetivos, para mejorar la coordinación de la misma en la empresa.

Esta etapa es clave para el desarrollo de la planificación, esto se debe a que sin un análisis previo parcial de lo que es la situación actual de la organización con respecto a los públicos y el contexto, será difícil poder establecer parámetros y reconocer los problemas a solucionar en el plazo establecido por el proyecto. A través de la misma se define como comunica la organización, si el sistema y los mensajes que usa son adecuados o no, y si la misma coincide con la esencia de la empresa, la imagen y/o la identidad.

Por medio de la investigación se obtendrá información de los diferentes públicos de la empresa, y así definir cuál será la mejor comunicación y el plan a seguir. Para ello hay que delinear objetivos de comunicación, que deben responder a las necesidades de dichos públicos. Según Capriotti, se debe responder a las siguientes preguntas, ¿qué se comunica?; ¿cómo?; ¿por qué medios se comunica?; ¿cuál es la eficacia de cada medio?.

La investigación resulta ser una auditoría de comunicación, en donde como se mencionó anteriormente, se analizan los públicos, la comunicación e información, tanto a nivel de emisión como de recepción, por ello se divide la investigación en dos tipos de auditorías.

#### **4.3.1.1 Auditoría de Emisión**

En esta instancia se estudia la comunicación que tiene una empresa, para conocer qué, cómo, dónde y a quién comunica. Aquí se deberá indagar sobre los públicos, los canales de comunicación y la información que se emite en los mismos.



La primer etapa de esta auditoría es el análisis de los públicos; aquí deberá identificarse justamente los públicos con los que la organización se estuvo comunicando y generando relaciones o vínculos, esto facilitará reconocer no solo los antiguos públicos, sino también los actuales y los posibles públicos.

La segunda etapa es el análisis de información, se deberán identificar conceptos y estilos que hayan sido comunicados, esto refiere netamente al concepto y estilo que se utilizó. Este análisis se realiza tanto a nivel conductual, es decir en por ejemplo el trato con clientes, la atención; como a nivel de comunicación corporativa en sus representaciones en publicidad, folletos, entre otros. De esta forma identificamos cuales fueron los estilos primarios y también los secundarios. En esta etapa también se analiza la intensidad de la comunicación que fue efectuada, es decir la frecuencia y el volumen de la comunicación realizada. Por último se evalúa la dispersión y cohesión de la comunicación, aquí se determina si hubo una coherencia y consistencia entre los conceptos y los estilos que se transmitieron.

En la última etapa se desarrolla el Análisis de Canales de comunicación; aquí se identifican las herramientas y actividades de comunicación como ser medios, actividades y diferentes soportes. Es necesario establecer una relación entre los canales existentes, y los que se utilizaron identificando también los públicos receptores de cada uno. Esto permite no solo un análisis actual de medios, sino también reconocer cuales de ellos no fueron utilizados y podrían ser útiles para determinado fin. Es necesario también medir la capacidad y calidad de dichas herramientas y actividades para conocer las virtudes y defectos de cada uno a la hora de ponerlos en práctica. De esta forma se podrán ajustar los canales adecuados a los mensajes y el público, generando una coherencia entre ellos. Por último es necesario valorar el impacto de las herramientas y actividades de comunicación, esto permitirá establecer el impacto que pueden tener los medios

identificados en las etapas anteriores, y poder disponer de su utilización de forma eficiente.

#### **4.3.1.2 Auditoría de Recepción**

Para esta etapa de la investigación se procederá a estudiar los públicos y de qué y cómo reciben la información de la organización. En esta instancia también se analizan los públicos, canales y la información, pero desde el punto de vista del receptor.

Como se mencionó anteriormente, las etapas son las mismas que en la Auditoría de Emisión. Para comenzar se analizan los públicos, lo primero a investigar será el mapa de públicos, aquí se identifican cuáles son los públicos actuales y potenciales que deberían recibir alguna actividad de comunicación. Sobre este mapa, se identifica la jerarquía de los mismos determinando la importancia de cada uno al momento de emitir una información, ellos pueden ser claves, secundarios o terciarios, permitiendo posteriormente planificar y dirigir objetivos, estrategias y recursos de forma eficaz. Por último en cuanto a los públicos, lo que se realizará una caracterización de los mismos, determinando variables demográficas, psicográficas, infraestructura e hábitos de información.

La segunda etapa es de análisis de la información; aquí se analizan los estilos y conceptos de comunicación que recibieron los diferentes públicos, hay que determinar como creen que son dichos conceptos y estilos. También se analiza el tipo y cantidad de información recibida, y cuál es la comunicación e información deseada, los temas relevantes y de interés para ellos, que quisieran obtener pero que la empresa no se los esté brindando. Por último, se analizan los efectos de la información recibida, estos pueden ser solo informativos, o bien haber influenciado en la opinión, o en los comportamientos de dichos públicos.

La última instancia de esta Auditoría es el análisis de los canales de comunicación; primero se identifican los canales de comunicación a los cuales se exponen los diferentes públicos de la organización. De esta forma se podrá establecer una comparación entre los canales que se utilizan actualmente por la empresa, y los que son deseados por los públicos, esto permite ver que diferencias existen, en cuanto a medios y al tipo de comunicación. Es necesario también observar la capacidad de acceso a los medios por parte de los públicos, así como el uso que realizan de los mismos. Por último la actitud hacia los canales de comunicación de cada público, aquí se debe investigar cuál es la valoración que hacen los diferentes públicos y la opinión que tienen a cerca de los canales de comunicación.

Esta es la primer instancia con la que comienza el plan de comunicación, aquí es necesario que toda la investigación que se realice sea concreta ya que es la etapa en donde se comienzan a delimitar los lineamientos del plan a futuro.

#### **4.3.2. La planificación**

Una vez llevada a cabo la investigación en la primer etapa, se puede dar paso a el proceso de planificación de la comunicación. En esta instancia se deberán definir y establecer los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las respectivas acciones de comunicación.

##### **4.3.2.1 Públicos de Comunicación**

Es necesario que en la planificación se determinen correctamente los públicos que serán objetivo para la empresa. Estos públicos son todas las personas o grupos de personas,

con los que la organización se comunica o quiere comunicarse. Deberá ser necesario reconocer las características principales que afecten a la planificación, entre ellas características demográficas, intereses y expectativas con respecto a la organización, características psicográficas, infraestructura, y hábitos de información.

De esta manera quedan definidos los públicos y correctamente segmentados para poder realizar un plan que se adapte a ellos y a sus intereses, surgiendo así un vínculo directo con los mismos que proporciona una mejor relación e interacción de comunicación. Cabe destacar que es recomendable que para cada público se realice un plan de comunicación diferente, pudiendo así efectuar mensajes, actividades con herramientas y tácticas adaptadas a lo que ese público necesita.

#### **4.3.2.2 Objetivos de Comunicación**

Los objetivos, son la base de cualquier proyecto, de aquí se dispara toda la investigación, y todo el desarrollo de las herramientas y estrategias que se quieran aplicar. En base a ellos se determinan los lineamientos de cualquier plan de comunicación. A la hora de elaborar los objetivos hay que tener en cuenta la constitución de los mismos, deben constar de tres partes. La primera de ellas es la Intención, esto expresa o explica lo que se quiere lograr; la segunda es la Medida, esboza generalmente en porcentaje la modificación que se busca obtener; y por último el Plazo, indica el tiempo disponible para alcanzar la intención. Por ejemplo un objetivo con intención, medida y plazo, sería, dar a conocer las nuevas tecnologías de la empresa, al 90% de los empleados en un plazo de 6 meses.

A la hora de pensar en redactar un objetivo, es necesario tener en cuenta que debe ser claro, concreto, conciso, teniendo siempre en cuenta que no será objetivo si no informa como se mencionó, intención, medida y plazo.

### **4.3.2.3 Estrategia de Comunicación**

La estrategia de comunicación determina la forma global en la que se desarrollará todo el plan de comunicación, esto servirá de guía para planificar las actividades, mensajes y los instrumentos para la correcta información. En esta etapa se necesita determinar el núcleo comunicativo, la línea global de comunicación y los aspectos complementarios de la estrategia.

Lo que primero que se debe definir en la estrategia es el núcleo comunicativo, esto compete al mensaje corporativo que se quiere transmitir a los públicos. Para ello hay que definir por un lado, el concepto que refiere al qué del mensaje la idea central, tiene que ver con los valores de la empresa, se debe seguir una línea coherente con lo que se hace y lo que se dice y por otro lado también, el estilo comunicativo, es el cómo del mensaje, la forma de transmitir y expresar el concepto comunicativo. Tanto el concepto como el estilo pueden variar y verse influenciados por diversas situaciones, por ello es necesario tener en mente a la hora de elaborarlos; el tipo de público al cuál apunta la organización, para diferenciar los mensajes que se emitan entre uno y otro público; también el efecto que se busca obtener en los públicos, de esto dependerá el tipo de mensaje a emitir, y por último los mensajes que efectúan las otras organizaciones, esto servirá para evitar que se comuniquen los mismos mensajes.

La segunda instancia de esta confección de estrategias es la línea global de comunicación del plan, sobre ella se determinarán los parámetros que guiarán justamente el lineamiento de comunicación que se mantendrá durante todo el plan. Para ello se deberán tener en cuenta dos variantes, por un lado establecer la importancia de los diferentes públicos, y por otro lado la forma de personalizar la comunicación, es decir como se seleccionarán las formas de comunicación para diferenciar un público de otro. En función a esto se podrá establecer que cuanta más importancia tenga un público a diferencia de otro, los mensajes serán aún más personalizados, por lo que la información

llegará de forma directa, estableciendo mejores relaciones y por ende vínculos entre la organización y dichos públicos.

Por último, los aspectos complementarios de la estrategia. En esta instancia lo que se determinará es el enfoque y la intensidad de las acciones de comunicación. En cuanto al enfoque, lo que se identifica es si es de forma directa, es decir que comunica directamente a sus públicos, con un mensaje claro y entendible para ellos, o si se efectúa de forma indirecta, es decir que se confeccionan para un intermediario, como los medios de comunicación. Dependiendo de cuál enfoque tenga, lo que será necesario es definir la intensidad con la que se emitirán dichos mensajes, por ello es necesaria su medición, para verificar el impacto y los resultados que se obtuvieron.

#### **4.3.2.4 Acciones y Tácticas de Comunicación**

En esta etapa se hace una definición concreta de cuáles serán los instrumentos de comunicación que se utilizarán, ellos se agrupan en acciones y tácticas. Dentro de ellas los medios y los soportes adecuados para alcanzar los objetivos planteados. Es necesario en esta etapa haber definido previamente los públicos y la personalización que se busca de los soportes para cada público. Este proceso de selección de acciones y técnicas es un proceso de identificación, análisis y selección de medios y herramientas más adecuadas para comunicar hacia los públicos de la organización.

El proceso de identificación consiste en reconocer las diferentes acciones y técnicas disponibles, observar cuáles de ellas fueron utilizadas y cuáles podrían ser utilizadas. La segunda instancia es el análisis comparativo de las herramientas, aquí se determinarán las cualidades creativas de dichas herramientas, como también la efectividad de cada una, la rentabilidad y la importancia de las mismas para el público al cuál apunta la organización. Por último una vez identificadas las herramientas y hecha su respectiva

comparación, se seleccionarán las mas adecuadas, dependiendo del sector donde se encuentra la organización, las influencias deseadas en los públicos, y el presupuesto con el que se disponga para la campaña.

#### **4.3.2.4 Programación de la Comunicación**

Esta etapa consiste básicamente en la calendarización de las actividades y la confección del presupuesto para la campaña. Esto permitirá observar y organizar los momentos más importantes durante el desarrollo del plan. En cuanto al presupuesto es necesario calcular cuanta inversión implica cada una de las herramientas y cuáles son los materiales que deberían utilizarse para las mismas, de esta forma presupuestar. Puede ser sumando todos los costos de las herramientas y acciones a realizar para terminar en un presupuesto total, o bien que la empresa disponga de determinado monto y en base a este total, se deberán desglosar los costos de cada actividad.

#### **4.3.3. Implementación de comunicación**

Esta etapa es en donde se llevará a cabo el desarrollo y la aplicación del plan de comunicación confeccionado. Se observará la puesta en marcha y el control de las actividades propuestas.

##### **4.3.3.1 Ejecución del Plan de Comunicación**

Esta instancia es muy importante para todo el Plan de Comunicación, ya que aquí se pone a prueba todo el análisis previo y el desarrollo del plan. Se ponen en marcha las actividades y herramientas propuestas anteriormente. Siendo que esta etapa es la más visible de todo el proceso, se deberán tener en cuenta diversos aspectos; la distribución

de los recursos tanto económicos, como humanos y técnicos, la organización de las acciones que se llevarán a cabo y también la coordinación de dichas acciones.

#### **4.3.3.2 Evaluación del Plan de Comunicación**

Es necesaria que toda esta puesta en marcha y despliegue del plan de acciones y herramientas, sean correctamente controladas para poder verificar y asegurar un correcto desarrollo y funcionamiento de las mismas. En esta instancia se medirán los resultados y el éxito del plan, ya que es el último paso del plan de comunicación.

Según Lindenmann (1993), la evaluación puede realizarse en tres etapas, la primera mide la producción, distribución y repercusión que tuvieron los mensajes de comunicación que fueron efectuados. La segunda evalúa la retención, comprensión y conciencia de los públicos, por lo tanto mide como los públicos recibieron la información. La tercera y última intenta medir los cambios que producen las herramientas, acciones y tácticas en el comportamiento de los públicos.

Esta etapa de evaluación, determina lo eficaz del plan de comunicación, verifica si funcionó correctamente y en caso de que no haya sucedido, detectar las fallas para modificarlo en el próximo proyecto. Tanto el inicio del plan como su etapa final de evaluación, son muy importantes para el éxito de la organización en la comunicación con sus respectivos públicos.

#### **4.3.4 Plan de comunicación proactivo**

Un plan proactivo de comunicación, se basa en prever todas las situaciones de riesgo que pueda surgir en una organización. Planificando no solo su accionar en cuanto a logística, sino también la comunicación que será emitida, con sus respectivos mensajes,



herramientas, acciones y tácticas. Es la forma de tomar medidas preventivas y de planificación para la posterior ejecución del plan confeccionado.

El autor González Herrero (1994), propone un modelo basado en dos lineamientos, por un lado sustenta que las crisis se desarrollan durante un ciclo de vida y por otro la capacidad de la empresa para no llamar la atención de los medios.

La primer línea se basa en el ciclo de vida de la crisis, tal como un producto sus fases son nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Ese ciclo, aplicado a la crisis servirá para prever cualquier suceso fuera de lo planificado, si se logra retener la crisis antes de su fase de crecimiento y madurez, por la previa planificación y reconocimiento de posibles riesgos.

El segundo lineamiento, es no llamar la atención de los medios, sobretodo porque en la actualidad los medios, suelen prestar mucha atención a la hora de hablar de una empresa en situación de crisis y sobretodo de forma negativa, y las empresas también observan esta situación, en vez de intentar que no se hable de ellas o de poder disminuir los riesgos previos a una situación de crisis.

Lo necesario y la esencia de este tipo de plan, es poder determinar previamente los riesgos posibles que pueda llegar a correr la organización en el ejercicio de sus funciones. Esto implica, las estrategias que se utilizarán para evitar que sucedan, y en caso de que suceda, poder aplicar una estrategia coherente, con sus respectivas acciones y tácticas.

Los conceptos que se desarrollaron en el presente capítulo, abarcan gran magnitud de la posterior propuesta a presentar. Esto se debe a que el accionar de las empresas implicadas en el caso del derrame de petróleo ocurrido, no fue el correcto, ya que estas

herramientas mencionadas no se presentaron en el momento de la crisis, lo cuál hace resaltar aún más las debilidades que tuvieron en dicho momento.

Estas múltiples actividades que se plantean en una situación de crisis, son necesarias de ser controladas y también correctamente planificadas para poder aplicarlas el momento que sea necesario. Para poder explicar y profundizar aún más porque se denomina crisis a un derrame de petróleo y cuáles son las afecciones que la misma trae aparejada, se desarrollará en el próximo capítulo, los conceptos de contaminación, petróleo, y como se realiza el trabajo de extracción y transporte del mismo.

## **Capítulo 5: Contaminación ambiental**

La contaminación ambiental, es una de las catástrofes más graves que sufre el planeta en la actualidad, desde el hombre, la misma naturaleza, hasta los avances tecnológicos constantes, el medio ambiente se ve en peligro al momento de afrontar tanta vorágine. Es por ello, que este proyecto busca prevenir realizando un plan de comunicación que implique todas las acciones y estrategias que se necesitan en este tipo de empresas que en su labor cotidiana trabajan con residuos peligrosos, para poder prever de antemano las situaciones de riesgo por las cuales pueden atravesar, como impedir que suceda y en caso de que ocurra como accionar correctamente ante las mismas.

### **5.1 Ley de residuos peligrosos**

La ley de residuos peligrosos numero 24.051/PLN/91, es una ley que regula y en su defecto castiga, todo lo que a residuos peligrosos refiere, siendo estos para la ley, cualquier sustancia que sola o combinada con otras pueda afectar el ambiente, la vida natural del mismo y afectar tanto a humanos, como la flora y fauna.

En la misma, diversos artículos refieren al caso que se analizará en el presente proyecto y posterior propuesta, los mismos serán presentados y desarrollados en el siguiente capítulo.

### **5.2 Petróleo**

El petróleo o también llamado hidrocarburo es una sustancia oleosa de color oscuro, que se compone de hidrógeno y carbono. El mismo se presenta en estado líquido como aceite o gaseoso como gas natural. Su origen es de tipo sedimentario y orgánico, ya que se forma gracias a un proceso físico-químico en el interior de la tierra, por las condiciones de alta temperatura, que provoca la descomposición de materias orgánicas.

Estas materias orgánicas se componen básicamente de fitoplancton y zooplancton marinos, como también materia vegetal y animal de lechos marinos. Esta combinación de elementos y materiales conforman a través de los años este recurso natural, como es el petróleo (Comodoro Rivadavia, Petróleo, 20/09/10).

### **5.3 Contaminación ambiental**

Hoy en día el medio ambiente, se deteriora cada vez más, debido al avance de las tecnologías y el escaso control que sobre ellas se ejercen, sumado al crecimiento demográfico, y la mala distribución de población, traen aparejadas diversas consecuencias negativas para el ambiente que producen alteraciones en el medio, afectando al equilibrio natural y provocando así catástrofes tanto naturales como industriales.

La contaminación ambiental, refiere a la presencia en el ambiente de cualquier tipo de sustancia, tanto física, química o biológica generada por el hombre. Estas sustancias nocivas, y su posible combinación produce en alguna de sus fases acciones nocivas para la salud, o para el mismo ambiente. Se produce cuando se presenta un desequilibrio, como resultado de la aparición de sustancias en una cantidad que cause efectos graves en el hombre, en los animales, vegetales o materiales. Las fuentes que generan contaminación por el hombre, son de tipo industrial como frigoríficos, mataderos, curtiembres, minería y petrolero; agrícola por medio de agroquímicos, o desechos particulares y también por combustión.

Los causantes de la contaminación como se nombró anteriormente son de tres tipos, el primero de ellos son los contaminantes químicos, que son residuos provenientes de la industria química. Estos productos se pueden tratar de minerales, ácidos, disolventes orgánicos, diferentes derivados del petróleo, pesticidas, detergentes y sintéticos. También los contaminantes físicos que son resultado de la radioactividad, el calor, ruido y

diferentes efectos mecánicos. Y por último los contaminantes biológicos, que son desechos orgánicos, que al descomponerse fermentan provocando así la contaminación, estos son por ejemplo, excremento, sangre, papel, aserrín, desagües, entre otros.

Existen diferentes formas de contaminación, en este caso en el proyecto se analizará la contaminación del agua, causada por aguas negras, que es la vertiente de desechos industriales, como petróleo en este caso.

### **5.3.1 Contaminación por petróleo**

El petróleo o los hidrocarburos, se encuentran entre los contaminantes más graves, esto se debe a que generalmente el sistema que se vea afectado por un derrame del mismo, pocas veces logra reconstituirse, y si lo hace puede tardar muchos años. Si embargo los derrames de petróleo cada día ocurren con más frecuencia sobretodo en los océanos, dejando una película impermeable sobre el agua en las zonas del derrame, que afecta a los animales del ecosistema, como aves, animales acuáticos obstruyendo el intercambio de gaseoso y también desviando los rayos de sol que permiten que se lleve a cabo la fotosíntesis.

La contaminación por petróleo se produce de diferentes maneras, puede ser por buques-taques, fugas en los equipos de perforación marina, aunque también proviene desde tierra firme, de yacimientos y de las diferentes actividades y procesos industriales, que tarde o temprano a través de canales fluviales, llegan inevitablemente al mar, por último y no menos importante, existen accidentes en el transporte o en la extracción del petróleo que pueden ser fatales, tanto para la continuación de la empresa como también para el hábitat natural del entorno, donde se produce el accidente.

#### **5.4 Proceso de extracción de petróleo**

Una vez localizado un yacimiento petrolífero, se procede a perforar el suelo hasta llegar a dicho yacimiento. Allí luego, se montará una torre metálica que oscila de los 40 a 50 metros de altura, que sostendrá los equipos. Para taladrar el suelo se utiliza una especie de perforadora llamada trépano, que cumple la función tanto de avance como de rotación. También se utiliza una barra que acciona el trépano, y ambos tienen conductos internos por donde circula una sustancia acuosa de contextura llamada bentonita. La función de esta sustancia es enfriar el trépano y arrastrar el material sustraído a la superficie. A medida que la perforación va avanzando se comienzan a insertar diversos caños de acero, asegurados al terreno por medio de cemento lo que impide que se desmoronen o que el agua se filtre, esto a su vez evita riesgos de filtración de ciertos gases que se emiten en el proceso de extracción, que resultan ser inflamables y podrían causar un accidente.

Luego una vez realizada la perforación que puede ser desde 50 centímetros hasta los 4.000 metros, el petróleo comienza a fluir siendo conducido por caños a depósitos por medio de la presión que naturalmente tienen estos procesos, sin embargo si la misma disminuye, el petróleo se puede bombear mecánicamente.

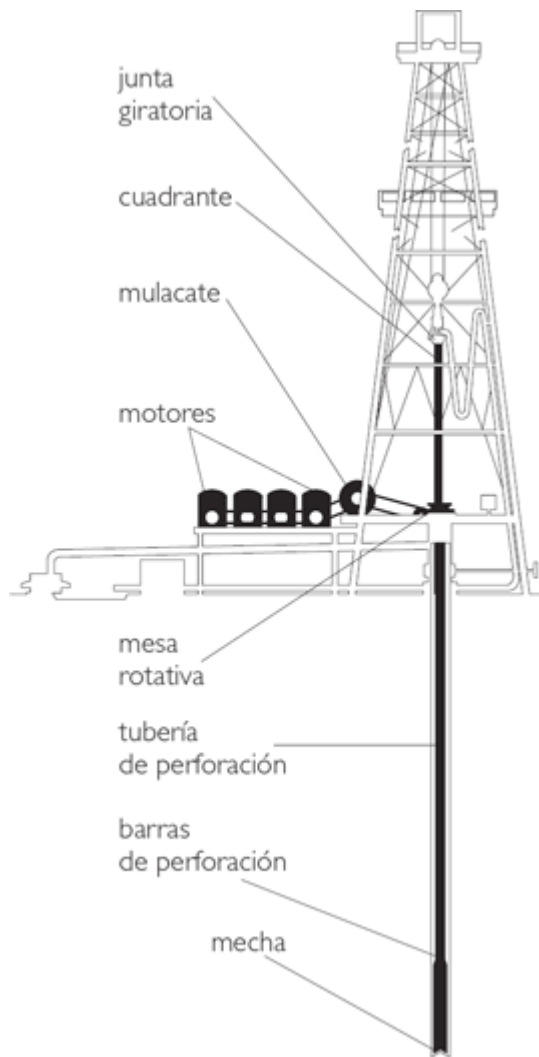


Figura 3 : Equipo rotatorio de extracción petrolera. Fuente: Kalipedia. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de [http://www.kalipedia.com/graficos/equipo-rotatorio-perforacion-petrolera.html?x=20080802klphishve\\_1.Ges](http://www.kalipedia.com/graficos/equipo-rotatorio-perforacion-petrolera.html?x=20080802klphishve_1.Ges).

## 5.5 Proceso de tratamiento de petróleo

El petróleo que se extrae del pozo se denomina crudo, muchas veces se puede almacenar en barriles que alcanzan los 162 litros, para ser transportados y vendidos a diferentes zonas geográficas, otras veces en el posterior momento de la extracción se producen diferentes tratamientos de los cuáles provienen derivados del óleo.

Existen básicamente dos procesos que se realizan en dicho momento, como primer instancia es la separación de gases. Son cuatro los gases que se encuentran presentes en la presión del crudo, y que pueden ser separados con facilidad. El primer par de ellos es el Metano ( $\text{CH}_4$ ) y el Etano ( $\text{C}_2\text{H}_6$ ), ambos componentes del gas seco, denominado de esa manera ya que no es posible licuarlo por compresión, este gas se utiliza como combustible en los mismos yacimientos o bien en gasoductos mezclados con gas natural. El segundo par de gases está compuesto por el Propano ( $\text{C}_3\text{H}_8$ ), y el Butano ( $\text{C}_4\text{H}_{10}$ ), los mismos constituyen el gas natural o húmedo que en este caso si puede ser licuado por compresión, esto permite que sea envasado en cilindros de acero o garrafas de 42 a 45 kilogramos. El segundo proceso que se realiza al momento de la extracción es la deshidratación, una vez en los depósitos el crudo, elimina naturalmente el agua disgregada.

De todas formas, esta es solo una parte del tratamiento, debido a que el petróleo tiene muchos derivados, los tratamientos dependiendo del producto son diferentes.



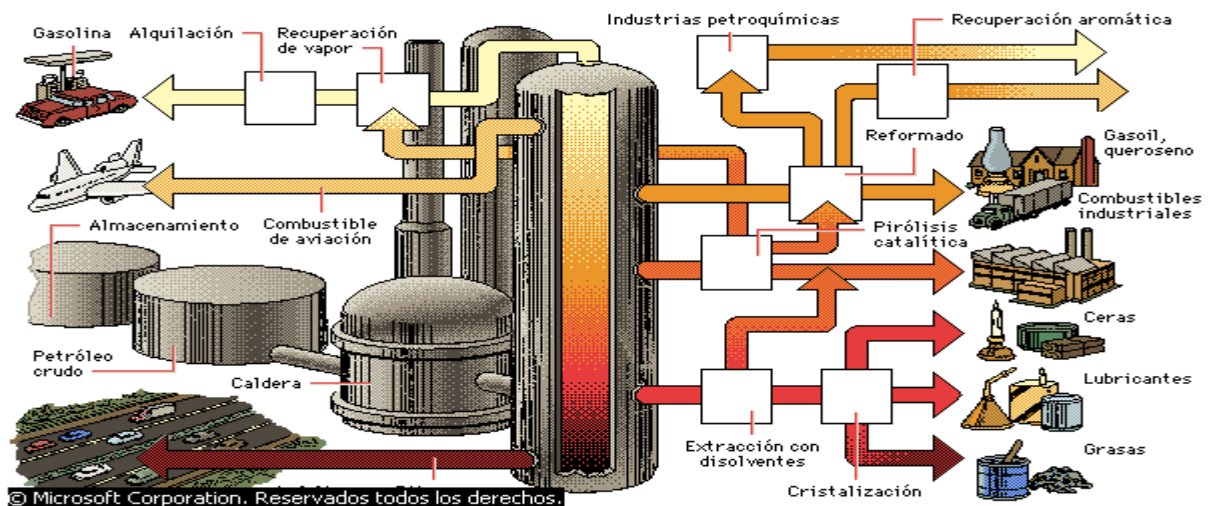


Figura 4 : Tratamiento y almacenamiento de petróleo. Fuente: Pablo Ramirez Torrejon.

Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en

<http://pabloramireztorrejon.blogspot.com/>

## 5.6 Transporte de petróleo crudo

Como se mencionó en apartados anteriores, una vez extraído el petróleo de los yacimientos, se envía a los depósitos o destilerías. Esto generalmente se puede realizar de tres diferentes maneras. La primera de ellas es por vía terrestre, como camiones con acoplado o vagones de ferrocarriles. La segunda forma de transporte es por vía marítima, como ser buques petroleros o barcos cisternas. Por último el crudo puede ser transportado mecánicamente por medio de oleoductos de 30 a 60 centímetros de diámetro, que llevan al petróleo a destino. En el camino de transporte en esta instancia, el petróleo llega a estaciones de bombeo, donde se producen movimientos que colaboran con su transporte y provocan un calentamiento para poder disminuir su viscosidad y obtener una mayor fluidez.

Al ser el petróleo una sustancia altamente contaminante, e inflamable, es necesario llevar un control minucioso de cómo, cuando y donde se efectuará el transporte. Esto se

debe a que cualquier falla, sea en la mano de obra o en la maquinaria, puede producir una catástrofe.

Fue en esta instancia en donde comenzó el derrame ocurrido el pasado diciembre de 2007, si bien es aquí donde la crisis se hace pública, comienza a tener trascendencia y ser vista en las costas, es mucho tiempo antes cuando comienza ,ya que toda crisis tiene un ciclo y en su parte de nacimiento que es la capacitación y comunicación para prevenir este tipo de accidentes, hubo una falla que derivó posteriormente en dicho derrame.

## **5.7 Derrame**

También llamado marea negra, un derrame de petróleo es un vertido de crudo que se produce generalmente de forma accidental o por tratamientos inadecuados, que provoca una gran contaminación ambiental, afectando al ecosistema del lugar del accidente. El mayor porcentaje de estos derrames ocurren en el mar, lo que provoca la muerte de la flora y la fauna costera, como así también del mercado marítimo, y porque no la vida de la comunidad aledaña.

Es necesario comprender los conceptos abordados en este capítulo ya que implican una profundización de lo que es el petróleo, su conformación, extracción y posterior transporte. Esta conceptualización logra acercar al lector la información necesaria para comprender, el porque de la gravedad de la crisis a tratar en los posteriores capítulos, y como funciona esta sustancia con el medio que resulta ser tan contaminante para el mismo.

En los próximos capítulos seis y siete, se desarrollará el análisis del caso y la posterior propuesta de comunicación.

## Capítulo 6: **La mancha y sus consecuencias**

A continuación, se desarrollará el caso del derrame de petróleo ocurrido en las costas chubutenses de Caleta Córdova. El mismo acusó un tamaño de más de 5km de extensión, y cientos de especies sacrificadas, como también cientos de ellas salvadas. Lo que se expondrá en el presente capítulo será el accidente en sí ocurrido, sus afecciones al ambiente, y por sobretodo los análisis pertinentes, tanto de comunicación con respecto al accionar de las empresas implicadas, como también las acusaciones legales que les competen a las mismas. Se procederá también al análisis de las encuestas realizadas, para reforzar los puntos que en el resultado de las mismas, se observen débiles.

### **6.1 Análisis de situación**

Para comenzar este análisis, es necesario destacar que el petróleo es el segundo producto de exportación de Argentina y representa más del 40% de las ventas del país. En Argentina las empresas que se dedican a este rubro cada vez son más, sin embargo hay empresas que existen desde el nacimiento del crudo, como son *Respsol YPF*, *Pan American Energy*, entre otras.

El petróleo es un recurso no renovable, y siendo que cada día se trabaja más con el mismo seguramente muy pronto el negocio se termine; mientras tanto seguirá existiendo la contaminación por el tratamiento cotidiano, como también por las malas maniobras que resultan en accidentes y graves consecuencias para el ecosistema.

En la actualidad la sociedad se encuentra cada vez más involucrada y activa con respecto a la contaminación ambiental, y es por ello que los temas que a esto refieren generan a través de los medios tanto impacto en la opinión pública.

En este caso como ya se mencionó en capítulos anteriores, un derrame de petróleo es uno de los accidentes más graves y de mayor impacto en la naturaleza, la comunidad local de Caleta Cordova, se vio sorprendida no solo por dicho derrame sino también porque su economía se basa en la actividad pesquera y desde aquel diciembre de 2007, muchas familias se vieron obligadas a dejar sus viviendas y dirigirse a otra costa por no poder sustentar su economía.

En cuanto a lo que al gobierno refiere, aplicaron un plan de contingencia económica para la población de dicha localidad, organizaron una feria marisquera como atractivo turístico para poder solventar los gastos y la economía de la comunidad afectada, sin embargo hoy por hoy lo que se vende en tal feria son productos que se pescan y se recogen de las costas por lo que están contaminados y no aptos para consumir.

Lo que a legales se refiere, en noviembre de 2010, luego de casi tres años de haber ocurrido tal hecho, la jueza de la causa Eva Parcio, dictó la condena para los imputados que resultaron ser la tripulación del barco y el superintendente de la naviera. Sin embargo, no hay noticias de la empresa proveedora del crudo *Repsol YPF*, contra la cual el gobierno local inicio una demanda por cincuenta millones de dólares.

Sin embargo nada de todo esto devolverá a la naturaleza todo el crudo extraído, y derramado, como tampoco las especies perdidas y el ecosistema natural que solían tener las costas de la pequeña localidad de Caleta Cordova.

## **6.2 Desarrollo del caso**

El pasado 27 de diciembre de 2007, se dio a conocer una mancha de petróleo en las costas de la localidad de Caleta Cordova, ubicada a 17 km de la ciudad capital del mismo Comodoro Rivadavia, en la provincia del Chubut.

Los primeros en detectar la situación según testigos, fueron los niños vecinos de la zona costera, quienes realizaban sus juegos cotidianos y al ver la playa bajo una gran mancha negra, avisaron a sus familias quienes sí dieron parte a las autoridades locales.

En la zona se encuentra una monoboya, de la cuál se extrae el petróleo en plataformas marinas. En el negocio del petróleo las monoboyas, plataformas o yacimientos tienen nombre y apellido de las empresas que con ellas trabajan. En este caso se encontraban entre otras *Repsol YPF* y *Pan American Energy*.

### **6.2.1 Derrame**

En cuanto al derrame propiamente dicho, se vertieron entre cuatro y veinte metros cúbicos de petróleo. Algunas de las manchas quedaron mar adentro, ya que la propia naturaleza y las condiciones climáticas provocaron que así sea, sin embargo siete kilómetros de marea negra se acercó a las costas, provocando no solo la contaminación que ello implica, sino también la muerte de cientos de especies marítimas.

### **6.2.2 Actores Involucrados en el derrame**

Al comienzo de la causa, y recientemente conocida la mancha de petróleo, surgieron dudas con respecto a quienes eran los culpables materiales del hecho, ya que resultaba difícil determinar una sola culpabilidad, la causa que comenzó en el 2007, está llegando a su fin recién en noviembre de 2010.

Si bien el petróleo en la actualidad, y sobre todo en esa zona patagónica costera, es un recurso muy explotado y cada vez son más las empresas que se dedican a eso, el abanico de posibilidades de empresas proveedoras de este hidrocarburo que trabajan en ese lugar son pocas, como se mencionó en el apartado anterior, la mira fue puesta en

*Respsol YPF*. Esta es una empresa líder en explotación y tratamiento de hidrocarburos, que abastecen al país y que luego de ser privatizada comenzó a generar más ganancias tanto para el país como para la propia empresa que se encarga aún más de exportar lo que produce. También hay que destacar que *Repsol*, en su manual de empresa, no sólo cumple la reciente ley de Responsabilidad Social Empresaria, sino que también va más allá de ello conformando planes sociales, educacionales y ecológicos que se pueden apreciar en su página web y que se anexa en el Cuerpo C del presente proyecto.

También otra empresa implicada en este caso fue Terminales Marítimas Patagónicas S.A *TERMAP* quien es la propietaria de la monoboya anteriormente nombrada. La misma se encarga de la administración de estas redes para poder extraer el petróleo de manera segura en los mares argentinos. Entre sus valores se encuentran la honestidad, responsabilidad y el cumplimiento de las legislaciones nacionales, y de las regulaciones velando por la seguridad de sus empleados y de instalaciones protegiendo primeramente el medio ambiente.

La tercer empresa implicada quien simplemente era la poseedora del petróleo por ser la reciente compradora del mismo, y por la cuál se realizaba este transporte es *ENARSA*, la misma no tuvo mayor trascendencia, sin embargo es la empresa del gobierno que se encarga de la explotación de todo tipo de energía a nivel nacional y participa activamente con particulares en la extracción de petróleo y sus posteriores derivados.

Por último Antares Naviera S.A., quien es la naviera que se encarga del armado de los buques transportadores de petróleo que circulan en los mares argentinos, entre los cuáles se encuentra el buque Presidente Arturo Illia, este fue el principal acusado por el derrame, ya que según el satélite y los controles de prefectura, fue quién extrajo el petróleo y quien comenzó esta tragedia.

### 6.2.3 Análisis de implicaciones legales

Existe la ley de residuos peligrosos número 24.051/PLN/91 que rige a nivel nacional, y se encarga en cada uno de sus capítulos de nombrar para cada involucrado o tipo de cargo según su actividad, un conjunto de artículos que regulan el funcionamiento y el tratamiento de los residuos que resultan altamente peligrosos y contaminantes tanto para la población como para el medio ambiente.

Según el análisis realizado de la lectura de la presente ley, se pudieron observar diversas violaciones a la misma que se enumerarán a continuación de acuerdo a el tipo de cargo de los implicados y el artículo que no fue cumplido, en el anexo del cuerpo C del presente proyecto se podrá encontrar toda la información completa referente a esta ley.

Como capítulo uno, refiere al ámbito de aplicación y disposiciones generales, en donde como primer instancia refiere al significado y la importancia que tienen los residuos en el artículo primero. La primera violación que sufre esta ley, es el artículo siete del segundo capítulo, el mismo refiere al registro de generadores y operadores de residuos peligrosos, en el artículo, se dispone un control a todas las industrias, transportes y plantas de tratamiento para habilitar o no las mismas en su funcionamiento. Este apartado afecta directamente a la armadora *Antares* y el buque *Illia* de su propiedad, ya que el mismo no se encontraba en condiciones de circulación. En cuanto al próximo capítulo en dónde se ven infringida la ley es en el cuarto , denominado de los generadores en donde el artículo veintidós deja en claro quien debe hacerse responsable sobre los hechos si es que ocurrieren de los residuos peligrosos. También en el capítulo cinco de los transportistas de residuos peligrosos, figura el artículo veintiocho uno de los incisos más importantes para este caso, ya que nombra que el transportista debe portar en la unidad un manual de procedimientos, así como materiales y equipamientos, entre otras disposiciones. Por último dentro de este mismo capítulo en el artículo treinta y uno, deja en claro la culpabilidad y responsabilidad del transportista por sobre los residuos que transporta.

Finalmente en el último capítulo número nueve, regula justamente el régimen penal que compete a los implicados y las reprimendas que le corresponden según las responsabilidades.

Sin embargo, a pesar de existir una ley que regula el funcionamiento y el tratamiento de los residuos peligrosos, la justicia no pudo comprobar culpabilidades hasta último momento.

En la actualidad, acaban de ser procesados por el caso toda la tripulación del buque Arturo Illia, por no informar a la prefectura de lo ocurrido, y por faltar en el ejercicio de sus funciones a la ley anteriormente nombrada, como así también a su implicación como parte de la comunidad, sobre semejante daño a la naturaleza.

Los nombres de los implicados y tripulantes del barco son el capitán Maximiliano Alonso, Mariano Giordano, y dos bomberos tripulantes de los cuales sólo se dio a conocer su apellido, Iva y Fernandez. En cuanto a la alta dirección de *Antares Naviera S.A.*, se declaró la culpabilidad del superintendente de la misma Raúl Gerini, quién a pesar de recibir el alerta de la tripulación y una fotografía del desastre, no cumplió con su deber de comunicarlo a las autoridades.

En cuanto a lo que a petrolera se refiere, la provincia del Chubut y el Municipio de Comodoro Rivadavia, denunciaron a *Repsol YPF* por daños medioambientales y económicos para la comunidad local con una deuda de cincuenta millones de dólares.

#### **6.2.4 Consecuencias en el medio ambiente**

En cuanto a las consecuencias para el medio ambiente, no están especificadas en cantidad las pérdidas ocurridas tras el derrame del pasado mes de diciembre de 2007, sin embargo es evidente y de público conocimiento la problemática que trae aparejada la contaminación ambiental, sobre todo cuando se trata de derrames de petróleo.



La mancha tuvo una extensión en costa de unos 5 kilómetros, y afectó flora y fauna local. En cuanto a flora, son todas aquellas plantas marinas que fueron contaminadas, tanto de forma directa como no, ya que el petróleo al tratarse de un líquido oleoso no permite que penetren los rayos del sol a través de la superficie del agua, por lo cual no permite la fotosíntesis, afectando así a todo el ecosistema marino. También, miles de especies de fauna local se vieron reducidas, ya que muchas murieron directamente con el contacto con el petróleo y otras tantas pudieron ser rescatadas luego de un largo tratamiento. Entre las especies que se relevaron que fueron afectadas se encuentran, lobos marinos de dos pelos, cormoranes, pingüinos de Magallanes, macaes, y todo lo que a peces se refiere, como también pequeños pulpos, sombreritos, entre otros.

Cabe destacar que la pequeña población de Caleta Cordova, en su gran mayoría se dedican a la pesca y sobreviven con esas ventas. Sin embargo, en la actualidad ya no es posible este negocio y es por ello que la población sigue en disconformidad con las acciones y los castigos que se aplicaron, ya que a ellos todavía la contaminación les sigue afectando, no solo en su economía sino también en su vida cotidiana, ya que las aguas continúan contaminadas.

### **6.3 Comunicación y Logística**

Como se desarrolló hasta el momento la comunicación es vital para cualquier tipo de empresa y proceso de cambio que se lleve a cabo. Sobre todo en situaciones de crisis, es necesario las empresas, de cualquier rubro y función posean para su actividad, una planificación organizada de cómo accionar y que comunicar como primer instancia de forma interna y luego externa. En el caso de una situación de crisis, como se presenta en este proyecto, lo que se desarrollará es un plan preventivo de crisis, para que estas situaciones no ocurran y en el caso de que ocurran, conocer el manual de acción y reacción ante una situación determinada.

A continuación se analizará, como fue el accionar en cuanto a comunicación y logística de las empresas implicadas en el derrame anteriormente detallado.

### **6.3.1 Accionar**

En cuanto a lo que refiere a acciones concretas de actividades para solventar y actuar ante tal situación, se presentaron algunos blancos en cuanto a logística.

Como primera medida, en la actualidad se conoce que el tripulante y capitán del buque Arturo Illia que transportaba los barriles de petróleo, aviso a su empresa matriz *Antares Naviera S.A*, allí dio el aviso de lo ocurrido y también envió una foto de la situación que había causado, sin embargo ni la naviera ni el tripulante cumplió con su labor de informar a prefectura lo sucedido, si así hubiese ocurrido los daños podrían haber sido mucho menores.

Como segunda instancia, ya que el derrame ya había llegado a las costas, como se mencionó, los vecinos dieron parte a la prefectura local de lo que observada y el gobierno local accionó ante dicha petición. Para comenzar pidió una revisión de satélites como primera instancia para determinar cuáles fueron los buques que circularon en la zona los días previos a que la mancha fuera visible para poder dar con el culpable. Paralelamente buzos y profesionales de *TERMAP*, se sumergieron para corroborar el estado de la monoboya, siendo que en aquel momento no se sabía con exactitud de donde provenía el crudo, el análisis fue exitoso para *TERMAP*, ya que no se encontró falla alguna en su servicio.

El gobierno nacional y el local conformaron un comité de crisis, para poder analizar todos los recursos con los que contaban y conformar el plan de contingencias para poder afrontar dicha situación, en el plan se incluyó la contratación de *ADSORBOIL*, una empresa que se dedica a la confección de mantas absorbentes de crudo. Para la limpieza

de este derrame se utilizaron trece mil metros cuadrados de mantas absorbentes, las cuales pudieron recoger ciento sesenta mil litros de petróleo de la costa. Como segunda medida se convocó a cuatro fundaciones para colaborar con el rescate de las especies afectadas, entre ellas, S.O.S. Marino, Asociación Patagónica de Ornitología, ONG Neuen y la Fundación Patagonia Natural, la cual organizó las pautas para los rescates y los procedimientos correspondientes para la limpieza de los animales. Esta última contó con un comité de profesionales veterinarios, quienes dirigieron estas maniobras y capacitaron a los vecinos que también colaboraron con el rescate de las mencionadas especies.

Para rescatar a los animales, el gobierno dispuso un galpón como primera medida en la zona, del cual luego de una semana debieron ser mudados ya que comenzaba a ser pequeño y no poseer los suficientes recursos, para la cantidad de especies que estaban teniendo en tratamiento.

Al cabo de algunos meses las especies en recuperación fueron liberadas, pero como se mencionó anteriormente el ecosistema de la costa de Caleta Cordova no volvió a ser el mismo, y en la actualidad los vecinos siguen reclamando por lo que les quitaron y todavía no han solucionado.

### **6.3.2 Análisis de comunicación**

En cuanto a la comunicación por parte de las organizaciones, como se mencionó en el apartado anterior, lo único que se respetó fue el hecho de que el capitán del buque avisara a la naviera lo sucedido, sin embargo eso fue todo ya que la cadena no se siguió para cumplir con el accionar correcto de comunicación.

En cuanto al análisis de medios y el relevamiento que se realizó tanto de medios locales como nacionales, ninguna de las empresas se hizo presente en la localidad, ni llamó a conferencia, y mucho menos emitió algún tipo de mensaje.

Se pudo observar que a pesar de tal vez contar con un plan de contingencias, la comunicación tanto interna como externa de las empresas implicadas, como *Repsol YPF* y *Antares Naviera* no fue la correcta, siendo que la petrolera es quien ofrece el servicio de ventas de hidrocarburos debería tener un plan tanto para sus empleados como para sus proveedores del funcionamiento y el accionar en cuanto a comunicación y logística refiere.

En base a este análisis, en el próximo capítulo se propondrá un plan de comunicación proactiva para la empresa *Repsol YPF*, el mismo desarrollará diversas estrategias, tácticas y acciones de comunicación que buscan preveer los riesgos que una empresa de este tipo puede atravesar en el ejercicio de sus funciones, también a través de este plan se encontrarán las diferentes técnicas de comunicación y acción que se deberían utilizar en caso de que ocurra una crisis a futuro.

#### **6.4 Análisis de encuestas**

En el presente apartado se desarrollará todo lo referente a las encuestas realizadas a la comunidad local del derrame de petróleo. Se detallará un análisis y justificación de cada pregunta como también su posterior resultado y gráfico.

### 6.4.1 Modelo de encuesta

#### Encuesta

Edad:

Sexo:

Ciudad:

Barrio:

1- A continuación se nombrarán algunas de las empresas petroleras asentadas en la zona de Comodoro Rivadavia. ¿Cuál de ellas conoce?. Marque con un círculo o una cruz la que corresponda.

1- CAPSA

2- HALLIBURTON

3- PAN AMERICAN ENERGY

4- SAN ANTONIO INTERNATIONAL

5- REPSOL YPF

6- PETROQUÍMICA

7- BOLLAND Y CIA S.A.

8- TODAS

( Si identifica alguna de las empresas nombradas continúe, de lo contrario la encuesta termina aquí)

2- ¿Qué opinión le merecen las siguientes empresas? Marque con una cruz la opción que mejor represente su opinión.

Empresas	Muy favorable	Algo favorable	Ni favorable ni desfavorable	Algo desfavorable	Muy desfavorable
San Antonio					
Pan American Energy					
Halliburton					
Repsol YPF					
Petroquímica					
Bolland					

3- ¿ Conoce alguna persona que trabaje en Repsol YPF?  
Marque con una cruz el que corresponda

SI

NO

( En caso de que su respuesta sea sí, continúe en la siguiente pregunta, de lo contrario la encuesta continúa en la pregunta 5)

4- ¿ Conoce las medidas de seguridad de la empresa?  
 Marque con una cruz el que corresponda

SI

NO

5- A continuación se nombrarán atributos de la empresa REPSOL YPF. Enumere del 1 al 10, siendo 1 el menos valorado y 10 el que mejor describe la empresa.

Atributo	Puntaje
Responsabilidad	
Compromiso social	
Compromiso ecológico	
Honestidad	
Seguridad	
Liderazgo	
Transparencia	
Integridad	
Innovación	
Orientación al cliente	

6- Escuchó alguna vez hablar negativamente de REPSOL YPF?  
 Marque con una cruz la opción que corresponda.

SI

NO

( En caso de que su respuesta sea NO, la encuesta termina aquí, de lo contrario continúe)

7- A continuación se señalan alguno de los motivos por los que pudo escuchar hablar de RESPSOL de manera negativa, señale con una cruz si es alguna de estas razones, de lo contrario indique la última opción y detalle.

- 1- Despidos
- 2- Huelgas de trabajadores
- 3- Derrames de petróleo
- 4- Escapes de gas
- 5- Contaminación en general
- 6- Incumplimiento con sus clientes
- 7- Otros .....

( si usted respondió por contaminación, derrame o escape de gas continúe)

8- ¿Escuchó hablar del derrame ocurrido el pasado mes de diciembre de 2007 en las costas de Caleta Cordova?. Marque con una cruz lo que corresponda.

SI

NO

( Si su respuesta es SI, continúe con la encuesta de lo contrario aquí finaliza la misma)

9-¿ Cómo cree que se comportó REPSOL YPF en su accionar?. Marque con una cruz la opción que corresponda.

Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien

(En caso de que su respuesta sea bien o muy bien, la encuesta se da por terminada, de lo contrario continúe)

10- ¿ Qué cree usted que podría haber mejorado?. Marque con una cruz la opción que corresponda.

Acción	Marque aquí la opción que considere
Mejor comunicación externa	
Equipos tecnológicos ante el derrame	
Plan preventivo de accidentes	
Capacitación de empleados y proveedores	

#### 6.4.2 Resultados de la encuesta

Para comenzar está encuestase realizó en su mayoría a personas de la comunidad local en donde sucedió el derrame de petróleo. Precisamente esta gente vive en los diferentes barrios y áreas de la ciudad de Comodoro Rivadavia.

El gráfico que representa el porcentaje de la misma sobre un total de cien entre hombres y mujeres de una franja etárea que oscila de 17 a los 65 años es el siguiente.

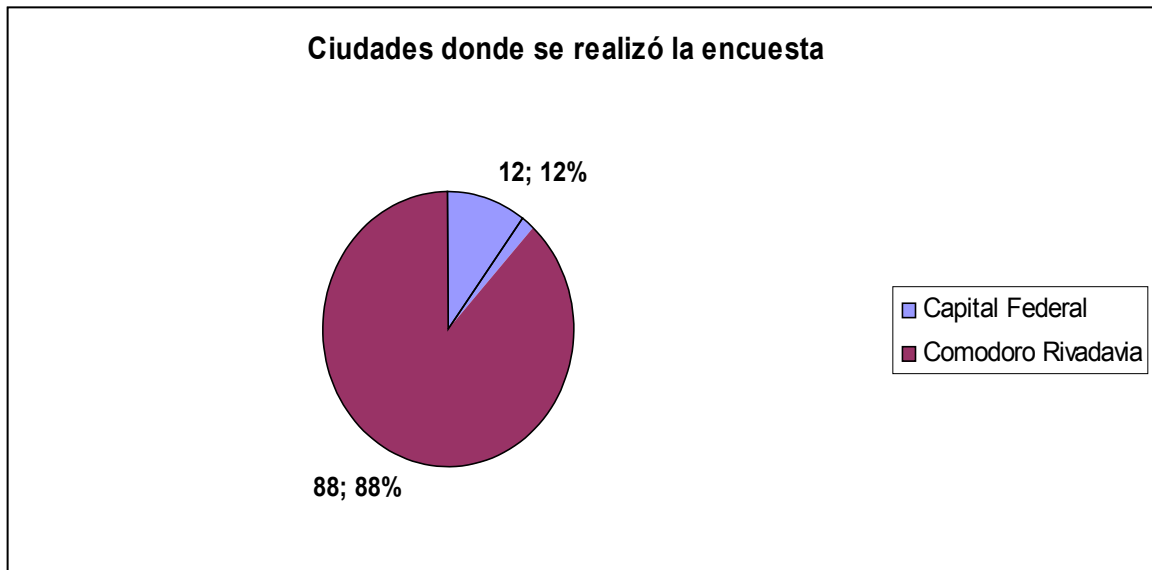


Figura 5: Ciudades encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta número uno, se pidió a los encuestados que seleccionarán las empresas petroleras que conocen para poder comenzar a hacer el filtro hacia la información necesaria. El resultado de esta primer pregunta es el siguiente:

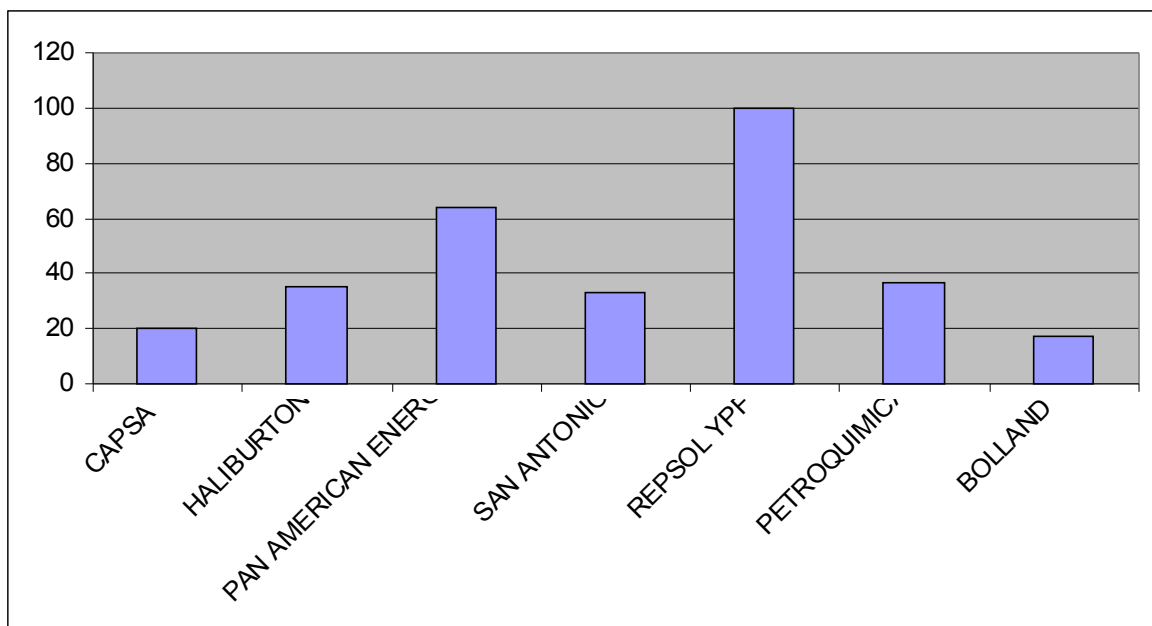


Figura 6: Empresas petroleras más conocidas. Fuente: Elaboración propia.



Como se puede observar, sobre un total de cien encuestados todos ellos conocían a la empresa *Repsol YPF*, seguida por *Pan American Energy*, con algo más de un 60% de la muestra, por lo cuál se puede observar que estas dos empresas son las más nombradas y conocidas en la muestra tomada por la presente encuesta.

Como segunda pregunta se pidió que de todas las empresas antes nombradas se colocara una valoración que partía desde muy favorable, hasta muy desfavorable. Lo que se buscó en este inciso es obtener una opinión y un primer acercamiento a la percepción de estos públicos para con las petroleras.

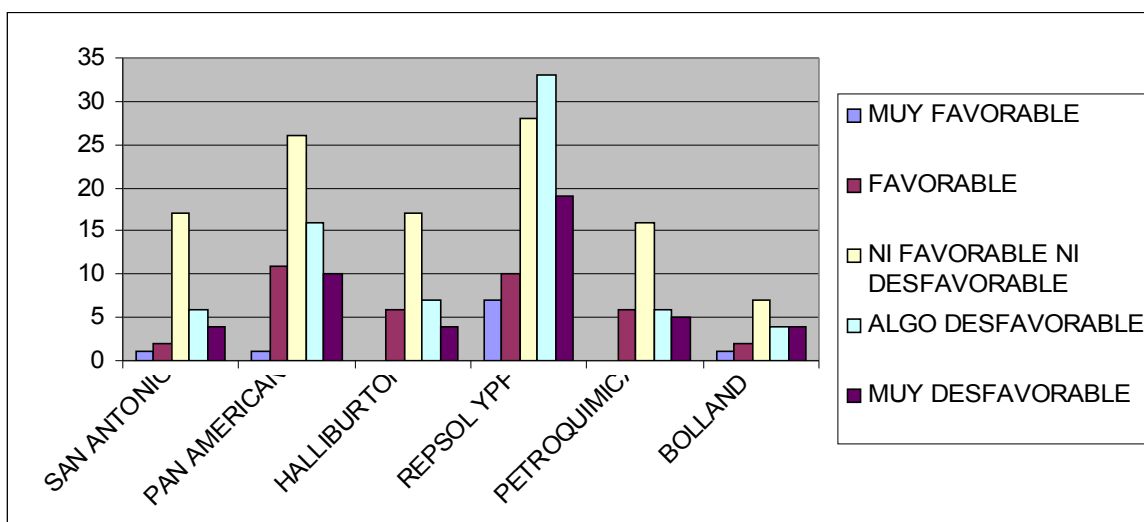


Figura 7: Opinión sobre empresas petroleras. Fuente: Elaboración propia.

En este caso se puede observar que sobre las empresas más conocidas como se nombró en el inciso anterior, entre *Pan American Energy* y *Repsol YPF*, fueron los rangos mas altos de valores. La muestra respondió que entre un 25% y un 30% no tienen una opinión favorable ni desfavorable de ninguna de las empresas antes mencionadas, y entre un 30% y un 35% del total tiene una opinión algo desfavorable sobre *Repsol YPF*.

Para la pregunta número tres, se buscaba conocer que porcentaje de la muestra conocía alguien que trabaje en *Repsol YPF*. El resultado fue el siguiente.

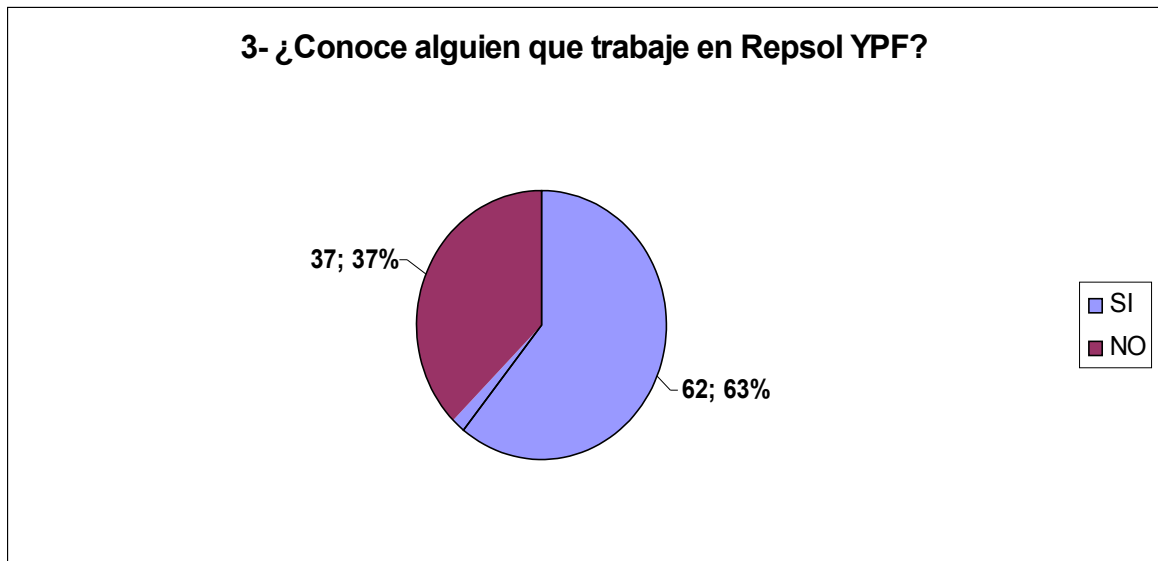


Figura 8: Resultado de pregunta 3. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el 62, 63% del total de la muestra conoce alguien que trabaje en Repsol YPF, estas personas continuaban con la pregunta cuatro, que buscaba saber si las mismas tenían algún conocimiento de las medidas de seguridad de la empresa. Los resultados de esta pregunta se observan a continuación.

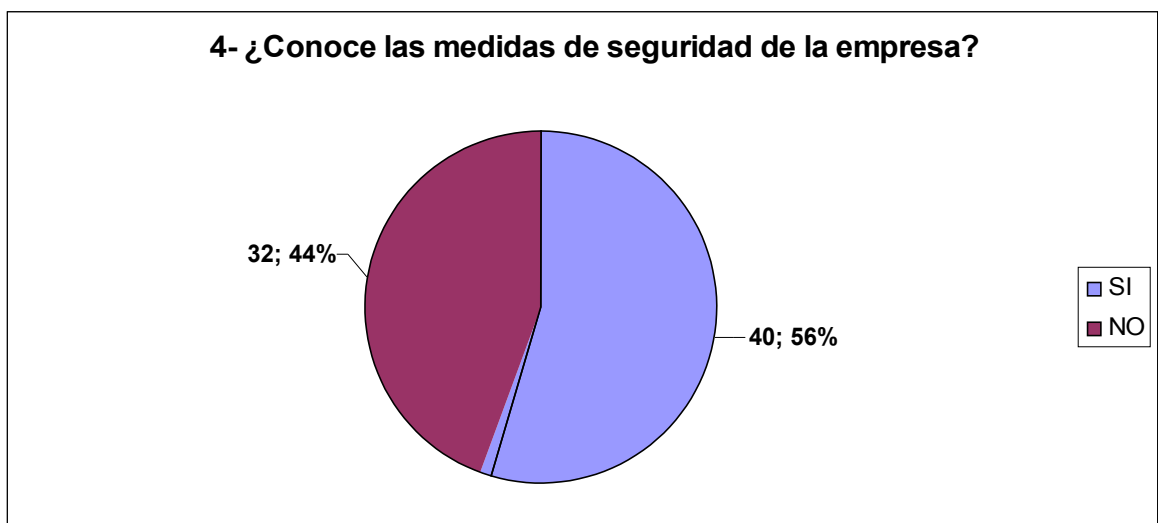


Figura 9: Resultado pregunta 4. Elaboración propia.

El 40,56% de un total de 62,63%, conoce las medidas de seguridad de la empresa, y en sus acotaciones agregaron que es muy seguro trabajar en *Repsol YPF*.

En cuanto a la pregunta número cinco, ya se buscó comenzar a saber el conocimiento y la percepción de este público sobre la empresa *Repsol YPF*. Se pidió que ponderarán los atributos que se les presentaban, del uno al diez siendo uno el menos valorado y el diez el mayor puntaje.

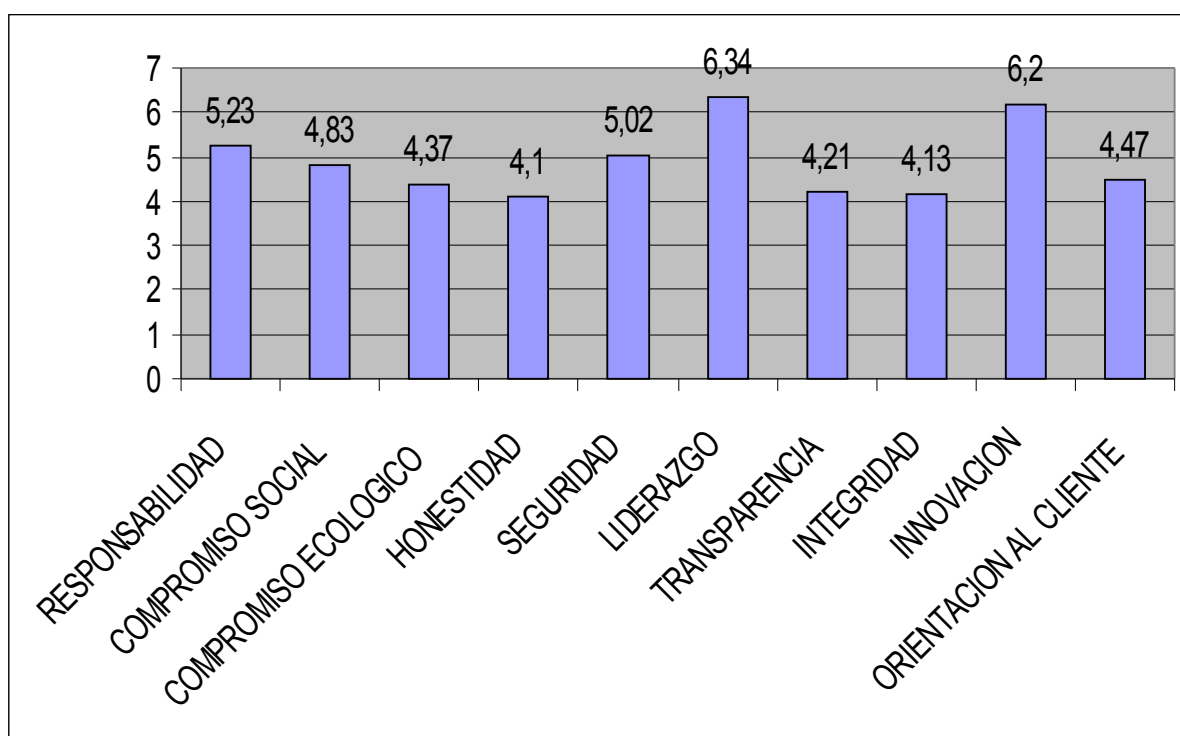


Figura 10: Resultado pregunta 5. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar los atributos con mayor ponderación fueron el Liderazgo con 6,34 puntos; la innovación con 6,2; la responsabilidad con 5,23. Y entre los atributos más bajos se encuentran la honestidad con 4,1 puntos; integridad con 4,13 puntos, la transparencia con 4,21 y el compromiso ecológico con 4,37, sobre un total de diez puntos. Esto denota las falencias en los atributos anteriormente nombrados y la justificación al posterior proyecto.

En cuanto a la pregunta número seis, se buscó hacer un filtro sobre las personas que escucharon alguna vez hablar negativamente de *Repsol YPF*, la respuesta era por Si o por No. Y el resultado fue el siguiente.

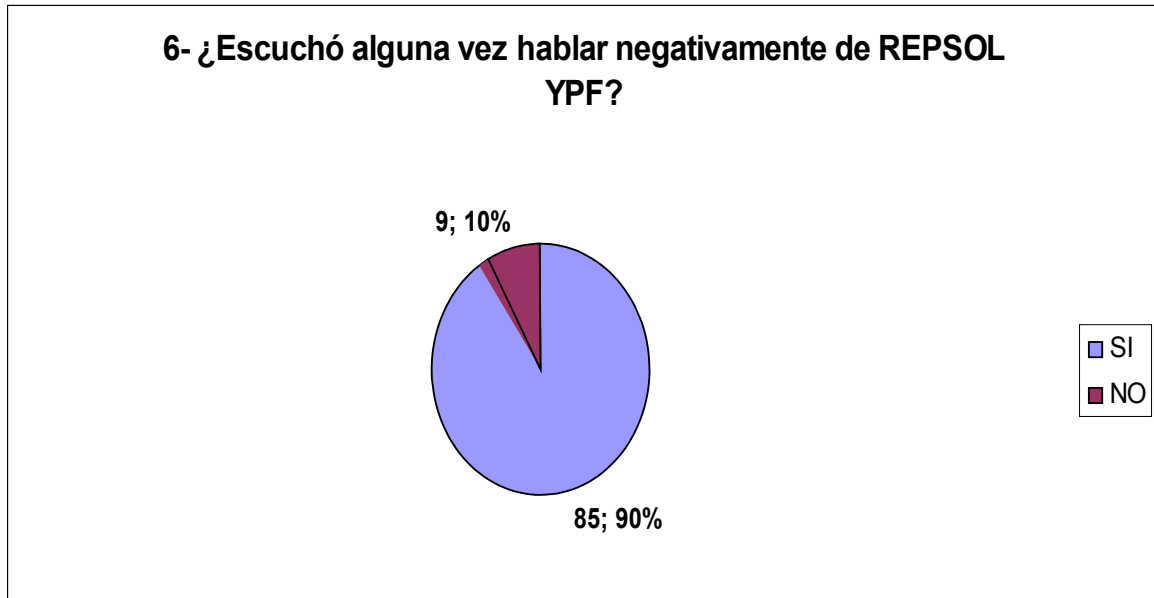


Figura 11: Resultado pregunta número 6. Fuente: Elaboración propia.

Sobre el porcentaje del 85,90% de personas que oyeron hablar negativamente de *Repsol YPF*, se pidió en la pregunta número siete que señalen cuáles fueron los motivos por los que escuchó hablar negativamente de *Repsol*. Se dieron algunas opciones y los encuestados debían seleccionar una o más según su criterio.

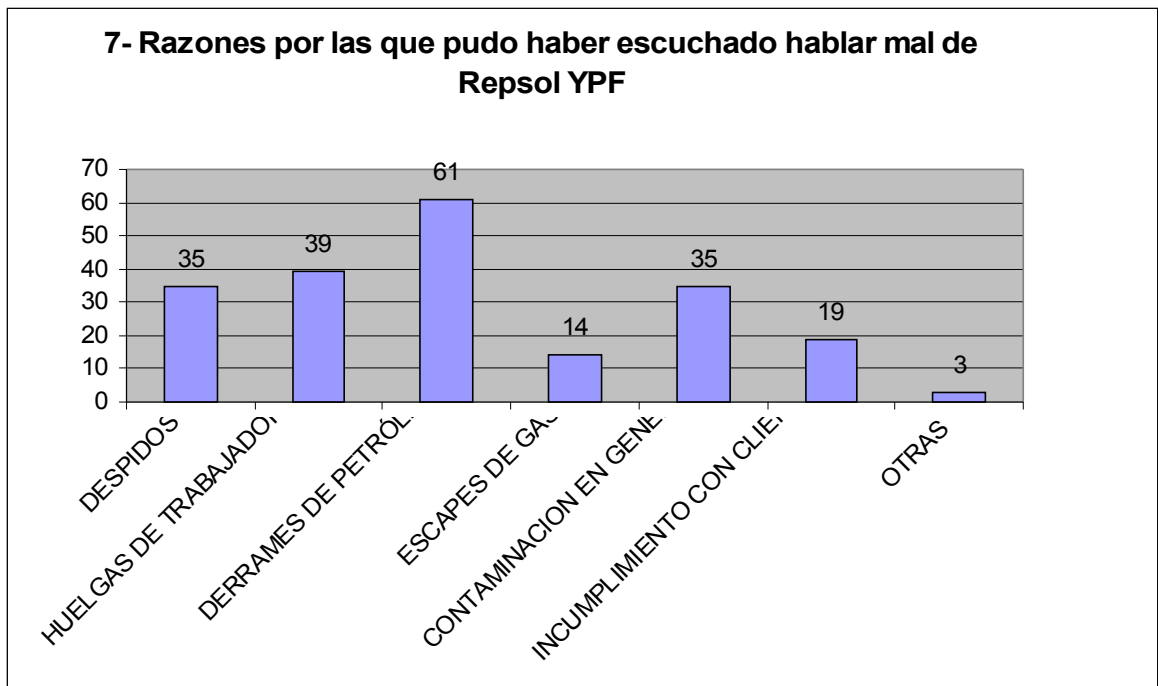


Figura 12: Resultado pregunta número 7. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar sobre el total antes nombrado, el 61% de los mismos escucharon hablar de derrames de petróleo, el 39% de huelgas de trabajadores y el 35% sobre despidos y contaminación en general. Estos fueron los valores más altos encontrados en los resultados de las encuestas. Los mismos permiten buscar una justificación para poder acentuar la estrategia, acciones y tácticas de la posterior propuesta en estas circunstancias que perjudicaron la imagen de la empresa.

La pregunta número 8 busca, del total de la muestra que llegó a esta instancia saber si conocieron o escucharon nombrar el derrame de petróleo ocurrido en diciembre del año 2007 en las costas de Caleta Cordova.

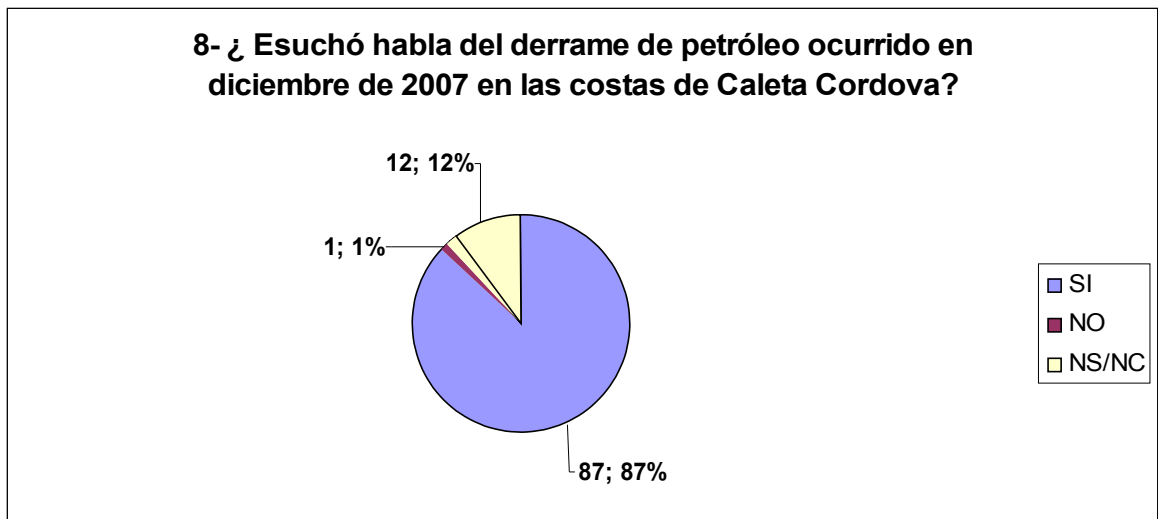


Figura 13: Resultado pregunta número 8. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el 87,87% del total que continuó la encuesta escucharon hablar del derrame de petróleo, esta pregunta fue filtro ya que a partir de allí el que respondió por si debía continuar la encuesta.

La pregunta número nueve, buscaba conocer nuevamente la opinión de los encuestados sobre el accionar de Repsol YPF, ante dicho derrame de petróleo. La ponderación oscilaba entre muy mal, mal, regular, bien y muy bien.

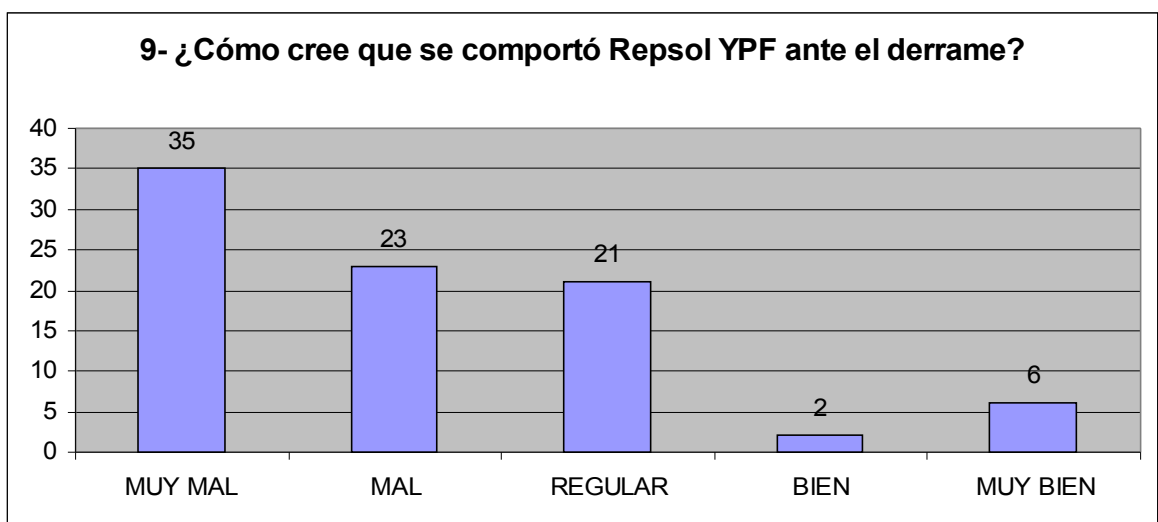


Figura 14: Resultado pregunta número 9. Fuente: Elaboración propia.

Entre el 20% y el 35% del total calificaron de regular a muy malo el comportamiento y accionar de la empresa. Específicamente el 35% opinó que el accionar fue muy malo; el 23% que fue malo y el 21% que fue regular. Por lo cuál la encuesta continuo con estas personas.

Para la última pregunta número diez, se pidió que seleccionaran cuál o cuales consideraron ellos que fueron las acciones faltantes. Se dieron cuatro opciones, la primera mejorar la comunicación externa, la segunda, contar con equipos tecnológicos ante el derrame, la tercera un plan preventivo para cierto tipo de accidentes y por último una capacitación tanto de empleados como proveedores.

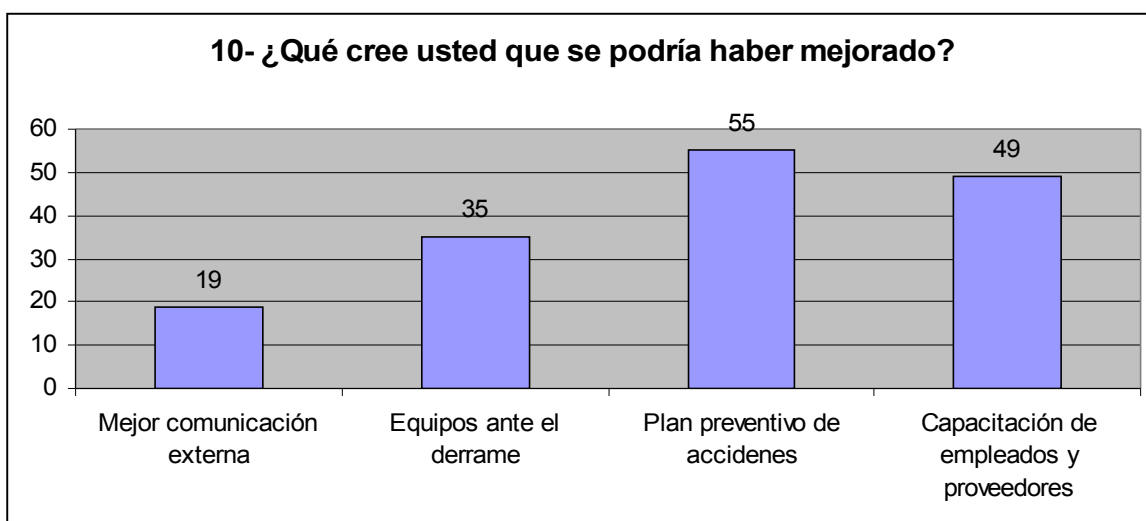


Figura 15: Resultado de la pregunta número 10. Fuente: Elaboración propia.

El 55% de los encuestados consideraron que para que esta situación no suceda, faltó un plan preventivo para posibles accidentes, y el 49% de ellos seleccionó capacitación de empleados y proveedores.

### 6.4.3 Resultado de la percepción sobre la empresa

Como se mencionó en capítulos anteriores, tanto la imagen como la identidad de la empresa pueden ser medibles y representados sus resultados en gráficos.

En base a la encuesta realizada se pudieron obtener resultados acerca de dicha percepción, los mismos se verán a continuación representados en gráficos radiales o también llamados tela de araña.

#### 6.4.3.1 Ideograma

Anteriormente se hizo mención de que la identidad de la empresa generalmente suele ser un ideal. La empresa plantea en su cultura cierto conjunto de valores que la representan y en la escala del uno al diez, generalmente para la empresa se encuentran en un diez.

A continuación se presenta un gráfico radial denominado Ideograma.

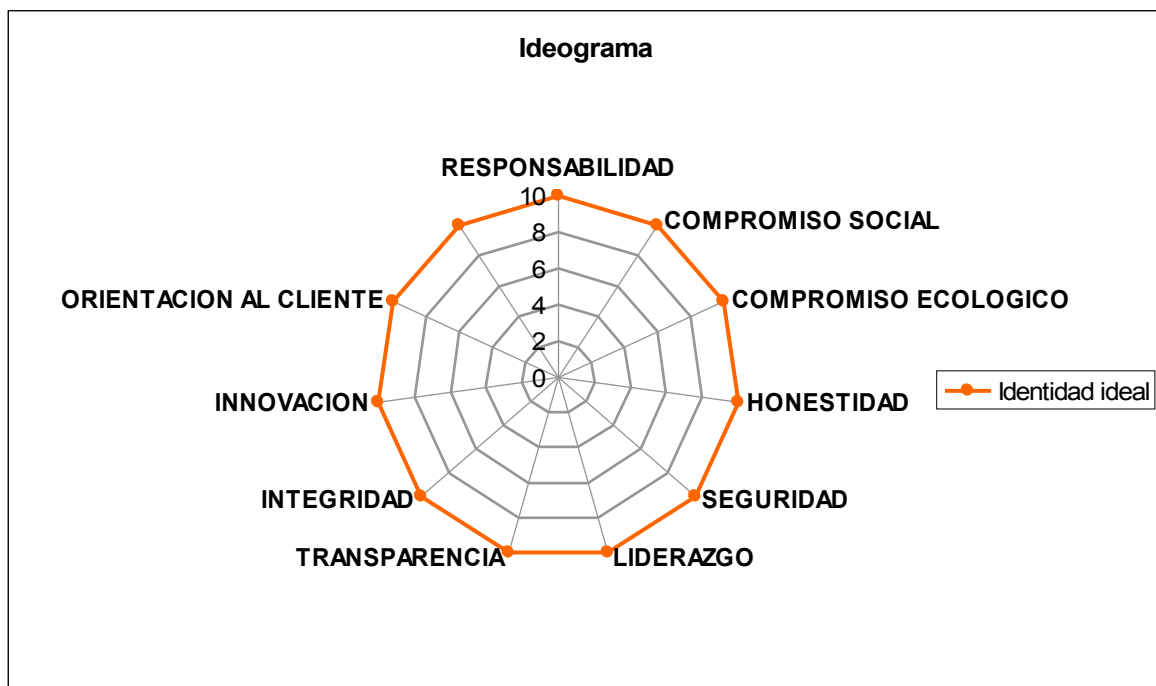


Figura 16: Ideograma – Repsol YPF. Fuente: Elaboración propia.



Este gráfico representa la ponderación de los valores y/o atributos de *Repsol YPF*, como se mencionó generalmente en las empresas la valoración de los mismos suele ser la mayor que se pueda otorgar. Esto se debe a que persiguen un ideal, y el mismo es representado por esta mentalidad en la cuál los atributos que marcan la identidad de la empresa buscan alcanzar los estándares más altos de ponderación.

### 6.4.3.2 Identigrama

En cuanto al identigrama, busca graficar la percepción real del público sobre los atributos de una empresa.

Se evalúan los mismos atributos que ponderó la organización, pero en este caso quien los evalúa es determinado público. Este gráfico representa la ponderación obtenida a través de los públicos encuestados.

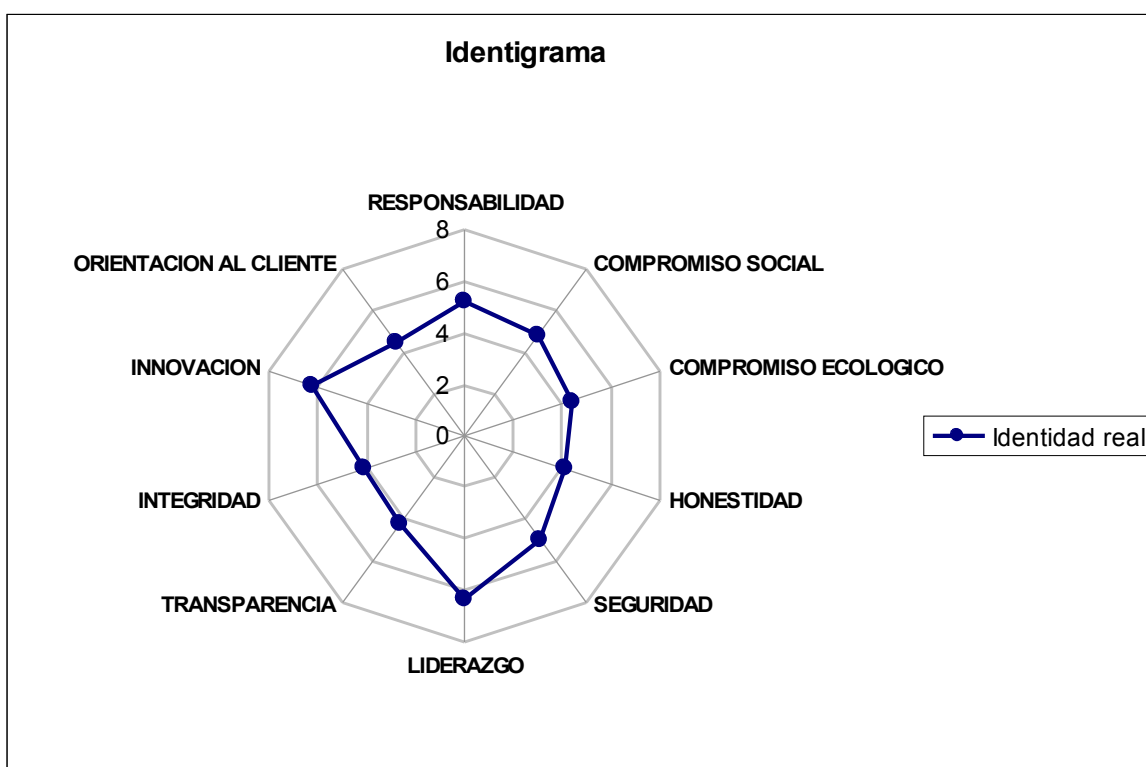


Figura 17: Identigrama – Repsol YPF. Fuente: Elaboración propia.

### 6.4.3.3 Imagograma

Este es el último de los tres gráficos radiales para evaluar la percepción de los públicos sobre determinados atributos empresariales. Aquí se colocan en un mismo gráfico los resultados obtenidos en el identigrama y en el ideograma y se los comparan para obtener los *gaps* que existen entre uno y otro. Esta diferencia es la que se busca disminuir con la propuesta de comunicación del presente proyecto.

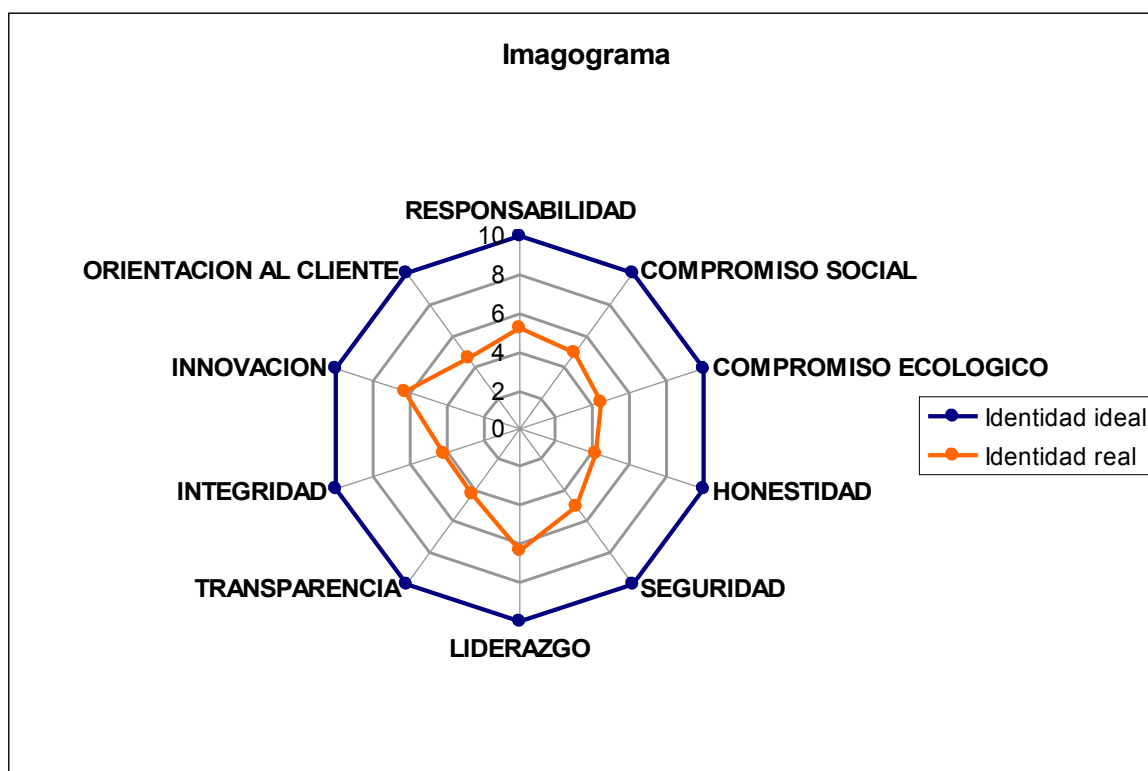


Figura 18: Imagograma – Repsol YPF. Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar este capítulo, se pudo observar a través del riguroso análisis tanto de público, de accionar, como de comunicación que *Repsol YPF*, si bien no posee una imagen negativa, en lo que a ecología respecta que es lo que compete a este proyecto, no tiene una buena ponderación su imagen, por lo que la siguiente propuesta se basará en mejorar las formas de comunicación a través de nuevas acciones, técnicas y tácticas que cumplan con los objetivos y estrategia para mejorar esta mala imagen.

## **Capítulo 7: Gestión de Comunicación.**

En el presente capítulo, se desarrollará la propuesta de comunicación para las empresas involucradas en el derrame de petróleo antes nombrado. En él se propondrán diversas herramientas de comunicación, como también los planes y actividades que refieren al momento de crisis, como ser manual de crisis, gestión y comité. Se procederá también al análisis de las encuestas realizadas, para reforzar los puntos que en el resultado de las mismas, se observen débiles.

### **7.1 Propuesta**

El presente plan de comunicación se llevará a cabo de manera interna en la empresa *Repsol YPF*. El mismo aportará toda la información necesaria para que todos los integrantes de la empresa tanto internos como semi-externos obtengan la información necesaria para complementar su actividad cotidiana, y accionar correctamente ante la misma, previniendo cualquier tipo de accidente que pueda llegar a ocurrir.

Los públicos que se tomarán como objetivos son todos aquellos que en el ejercicio de sus funciones se involucran con la actividad de la empresa, en cumplimiento de su labor cotidiana.

Lo que se intenta obtener con una correcta y eficaz comunicación es que la identidad y la imagen de la empresa coincidan. Esto será posible en el caso de que tanto desde los públicos internos hasta los externos, se transmita un mismo mensaje y una misma personalidad. Tanto el público interno como el semi externo, es necesario que se vea identificado con la organización, ya que de esta forma el mensaje que se transmita de adentro hacia fuera será correcto y coincidente con la realidad.

Es necesario, que todos los públicos anteriormente nombrados, reciban la información y capacitación adecuada para cumplir con su trabajo ya que de esta forma se podrá evitar a futuro cualquier tipo de crisis que pueda afectar a la organización.

## **7.2 Plan de comunicación**

Ya realizada la investigación previa, se ha evaluado la empresa, los diversos públicos de la misma, la comunicación y sobre todo su postura ante situaciones de crisis, y la percepción de imagen que poseen los públicos sobre la empresa luego de una situación de ese tipo.

A continuación se planteará el plan de comunicación que buscará prevenir cualquier tipo de crisis que pueda surgir en el marco tanto interno como externo de Repsol YPF.

Se planteará como primer paso todas las herramientas que competen a una crisis y forma de accionar para prevenirla o actuar ante la misma y luego en el siguiente inciso se desarrollará el plan de comunicación preventivo con las herramientas y tácticas que se seleccionaron para esta empresa.

### **7.2.1 Plan proactivo de comunicación en crisis**

Este plan está confeccionado específicamente para un accionar previo a cualquier situación de crisis, lo que se busca es determinar cuáles podrían ser las diversas circunstancias de riesgo, que son posibles de causar una crisis y organizar las acciones y herramientas que serán utilizadas ante dichas situaciones. En el caso de que la crisis ocurra, como se mencionó anteriormente, el plan para accionar ante la misma de denomina gestión de crisis, los componentes serán los mismos que se presenten a continuación ya que tanto el comité de crisis, como el manual deben estar siempre presentes para saber como se debe actuar ante dichas situaciones.

### **7.2.1.1 Manual de Crisis**

Como primera instancia el Manual de crisis busca delimitar de forma simple y completa toda la información necesaria para tener en cuenta a la hora de sucederse una crisis. Si bien la propuesta que se desarrollará posteriormente busca prevenir este tipo de situaciones, es necesario tener todas las herramientas delimitadas en el caso de que surja algún tipo de situación semejante.

Para este manual se propone determinar todas las situaciones de riesgo que pueda afrontar la empresa, como ser despidos, huelgas de empleados, fallas en plataformas marinas, en pozos de extracción, escapes de hidrocarburos, derrames de petróleo, explosiones, campañas en contra de la actividad de la empresa. Para todas estas situaciones es necesario hacer un informe, de las que ya sucedieron como fue el accionar. En el caso de que no hayan sucedido, se realizará un plan de posibles acciones y reacciones para afrontar tales situaciones.

Como segunda medida, se deben tener todos los estudios realizados sobre funcionamiento de maquinaria, y los controles correspondientes para las mismas. Todos ellos organizados y al alcance en el caso de ser necesarios.

Luego se precisará un mapa de públicos detallado, con el tipo de público tanto interno como externo, cada uno con nombre de empresa, nombre de contacto, cargo, dirección y teléfono, como así también el grado de relevancia o no que tiene en cada situación.

Por último y no menos importante, es necesario confeccionar un comité de crisis, que se desarrollará a continuación.

### **7.2.1.2 Comité de Crisis**

Como se nombró en el apartado anterior, es necesario contar con un comité de crisis que responda a las necesidades de las diferentes situaciones de riesgo que se puedan presentar. Este comité agrupa profesionales de diversas áreas que resultan influyentes y necesarias de presentarse al momento de una crisis. El comité podría estar constituido de la siguiente manera, técnicos mecánicos para las maquinarias con las que se trabaja, supervisores de las diversas áreas de la empresa, como jefes, directivos, abogados, contadores, ingenieros, fundaciones de medio ambiente, posibles empresas de limpieza para derrames de petróleo, voceros, jefe de prensa y comunicación, supervisores de prefectura, ingenieros ambientales y todos aquellos profesionales que puedan ser necesitados al momento de las diversas situaciones de riesgo que se puedan presentar.

### **7.3 La planificación**

Lo que se presentará a continuación será justamente el plan que se desarrolló para prevenir crisis de contaminación en el medio ambiente por parte de *Repsol YPF*. El mismo se confeccionó a través del análisis de comunicación emitida por la empresa y por los medios durante el derrame de petróleo ocurrido en el año 2007 en Caleta Cordova, y por el relevamiento de públicos del mismo.

El plan está confeccionado en su totalidad para situaciones de riesgo que resultan ser previas a una posible crisis. A continuación se detallará cada una de sus etapas y su contenido.

### **7.3.1 Objetivo**

Informar, comunicar y capacitar de manera eficaz y directa sobre el manejo y el accionar ante una crisis a cada uno de los públicos de interés en un 90% en un plazo de 6 meses.

### **7.3.2 Estrategia**

Mantener constantemente informados y preparados a todos los públicos objetivo tanto en el periodo de preparación como en una situación de crisis, a través de las diversas herramientas y tácticas seleccionadas para cada público.

### **7.3.3 Públicos**

Los públicos que fueron seleccionados para este plan de comunicación son, el público interno como empleados de planta, empleados administrativos, área de comunicación, directivos, CEO y público semiexterno como proveedores de la empresa, en cuanto a los públicos externos, recibirán información a través de las nuevas acciones de comunicación que se propondrán a continuación y si bien se plantea un plan preventivo, en caso de sucederse una crisis se busca que estas acciones puedan amortiguar la posible negatividad de mensajes que puedan influir negativamente tanto en la opinión pública como en la imagen de la empresa.

### **7.3.4 Acciones y Tácticas de Comunicación**

A continuación se desarrollarán las diversas acciones y tácticas seleccionadas para la prevención de una posible crisis por contaminación en la empresa *Repsol YPF*, se detallará en cada una para que público esta dirigida. Todas estas acciones están

acompañadas de una correcta comunicación interna a través del correo , la revista de la empresa y el Newsletter oficial, también es necesario destacar que las personas que se encuentran tanto en trabajo de planta, como de supervisión y alta dirección, están al tanto de la necesidad de cumplir con el reglamento empresarial y con el régimen de la ley nacional de residuos peligrosos. Estas acciones son las que ya presenta la organización y que se verán complementadas por las que se seleccionaron como preventivas para una situación de crisis de contaminación ambiental. Es necesario también destacar que el manual de crisis anteriormente nombrado estará disponible para cada uno de los empleados que sean relevantes a la hora de afrontar una situación de crisis, cada uno de ellos tendrá una copia de la cuál deberá conocer su contenido para luego ser evaluado en el momento de la capacitación, para hacer más dinámico este proceso se determinó confeccionar un *dvd* para cada uno de ellos con la información necesaria y más relevante para afrontar las diversas situaciones de riesgo y posibles crisis.

#### **7.3.4.1 Reuniones cara a cara**

Las reuniones cara a cara implican a los directivos con los jefes, estos últimos con los empleados administrativos. En este caso las reuniones se realizarán para informar sobre la comunicación que se debe emitir y cuál no en una situación de crisis. Y también para tener constantemente informados a estos públicos sobre las actividades de la empresa, en el caso de que se estén haciendo controles de maquinaria y planta, comentarles como fueron dichos controles, en que resultaron, que se debería modificar para que todo área de la empresa que pueda ser afectado por esta situación, conozca lo que se está realizando para la mejora y lo que se pretende realizar.

También las reuniones apuntan a los jefes y supervisores en campo de yacimientos o en plataformas, con el mismo fin que las reuniones anteriormente nombradas. Informar



sobre las actividades que realiza la organización para el control, la mejora y el correcto funcionamiento tanto de los empleados como de la maquinaria.

#### **7.3.4.2 Capacitaciones**

Las capacitaciones son fundamentales para esta planificación ya que de ellas dependerá la prevención de una posible crisis, como se analizó durante el presente proyecto de graduación, el derrame de petróleo ocurrió por una negligencia humana. Si bien tal vez no se hubiese evitado, se podría haber disminuido si el personal del barco transportador hubiese cumplido correctamente con sus funciones o hubiese estado capacitado al respecto. Por ello es que se considera a esta acción tan importante para la prevención de posibles crisis.

Para poder organizar correctamente las capacitaciones se determinó un público, que en este caso fueron los empleados de planta tanto de plataformas marinas, como yacimientos petrolíferos y también los proveedores que en cumplimiento de sus funciones puedan por mala información o poca capacitación realizar mal sus tareas afectando no solo su integridad física, sino la de miles de habitantes y también la imagen de las empresas que se vean implicadas en la posible crisis.

Para ambos públicos lo que se busca como se mencionó es capacitarlos de manera completa y correcta sobre como primer instancia de cómo es la empresa, la identidad de la misma, el funcionamiento, como segundo paso informarle de su responsabilidad ante la ley a la hora de tratar con los residuos peligrosos, para que tome conciencia de la importancia de su trabajo. Por último se realizará para cada uno de dichos empleados un curso de capacitación del correcto manejo de las herramientas y nuevas tecnologías para cumplir con su labor, y de cómo debe ser su accionar ante una situación de riesgo que pueda llegar a causar una crisis, como se nombró en apartados anteriores, estará

disponible el manual de crisis junto a un *dvd* para cada uno de los empleados, los cuales serán en última instancia evaluados y probados en diversos simulacros.

#### **7.3.4.3 Media training**

El *media training* es un entrenamiento que se suele realizar para altos directivos de empresas, consta de una capacitación en donde se hace un simulacro enfrentando al directivo con diversos medios de comunicación y las posibles preguntas que le puedan realizar. Este tipo de entrenamientos se realiza solo para responder preguntas sobre la empresa y actividades de la misma, con el objetivo de mejorar la capacidad del directivo de enfrentarse con los medios. Sin embargo, lo que se busca en este caso con el *media training* es seguir con el concepto de entrenamiento a directivos, pero para situaciones de mayor presión como resulta ser una crisis. Es decir, se busca exponer a estos directivos a una situación de máxima presión, en donde su empresa y la imagen de la misma están en riesgo, y la prensa busca información sin importar el trato para con el entrevistado.

Para poder someter a este entrenamiento a los directivos de la empresa, lo que se necesitará es un acompañamiento psicológico que se desarrollará a continuación.

#### **7.3.4.4 Acompañamiento psicológico**

Como se mencionó en una situación donde hay mucho en riesgo y pocas cosas a favor, la empresa y sus voceros necesitan estar sumamente preparados para lo expuesta que se encuentre la empresa. Por ello es necesario que se encuentren preparados para recibir diversos tratos no muy amables, y comunicaciones agresivas para con la empresa. Si bien se mencionó que se desarrollará un entrenamiento de medios en situación de

crisis, los directivos también son personas y necesitan dentro de ellos estar preparados para dichas situaciones y tener el acompañamiento necesario para afrontarlas.

Un grupo de psicólogos, se encargará de mantener controlados y contenidos a los directivos de las empresas que consideran los más fuertes para afrontar situaciones de riesgo y posibles crisis. En el caso de que se presente una crisis, este grupo de profesionales brindará su atención y acompañamiento a cada una de las personas que forman parte del grupo seleccionado como vocero y alta dirección, y que se encuentren bajo presión en dicho momento.

#### **7.3.4.5 Redes sociales**

Por último y no menos importante, en la actualidad existen muchos medios informáticos llamados redes sociales, que logran conglomerar información, notas, textos, videos y demás. Hay que tener en cuenta que hoy en día, para ingresar y alcanzar cierto público es necesario integrarse al mundo de las redes sociales. Es por ello que la empresa confeccionará en *Facebook, Blogs, Twitter, y You tube*, un usuario y un perfil para publicar toda la información que compete a la empresa y que hace más personalizado el trato de la misma con sus diversos públicos. Estas redes, resultan necesarias y de gran relevancia a la hora de afrontar una posible crisis, esto se debe a que la información a través de internet logra tener una circulación mayor y más rápida que por medios gráficos, cada segundo se puede tener mensajes y comunicaciones diferentes que en una situación de crisis pueden afectar notablemente la imagen de la empresa. Es necesario que en un momento de riesgo y posible crisis, se tenga determinado al personal capacitado que manejará la información de las redes sociales, y que las mantenga constantemente actualizadas, con información fehaciente y buscando reducir la negatividad de mensajes que luego pueden perjudicar la imagen de la empresa.

### 7.3.5 Calendarización

En cuanto al tiempo en que se trabajará con las nuevas acciones será como se nombró en el objetivo, un plazo de seis meses para la puesta en marcha, algunas de las actividades se realizan una sola vez dentro de ese plazo y otras continuarán realizándose a lo largo del tiempo. Si bien a continuación se desarrollará el momento en que se aplicará cada una de las actividades, al final de este proyecto en el Cuerpo C se podrá observar detalladamente en un gráfico de calendarización.

Como se podrá observar las nuevas acciones de comunicación propuestas para el presente proyecto se desarrollarán a partir del mes de marzo del 2011. Si bien como se mencionó el plan tiene su objetivo centrado en seis meses de preparación, las actividades están organizadas de manera tal, que puedan ser comprendidas, y correctamente utilizadas en el momento adecuado.

El manual de crisis estará disponible durante todo el periodo anual, desde el comienzo de la campaña.

El comité de crisis, como se observa será re-organizado y conformado durante el primer mes, cuando se inicia esta campaña, si bien está disponible en cualquier momento que se necesite, la determinación de sus integrantes será durante el mes de marzo, aunque surgida alguna situación de riesgo o de crisis, el comité se reunirá para tomar las medidas que sean necesarias.

Las reuniones cara a cara que se llevarán a cabo al igual que las capacitaciones, de manera intensiva durante los tres primeros meses del plan de comunicación.

En cuanto al *media training*, el mismo será también una preparación intensiva de un mes, donde se entrenará a los directivos y voceros seleccionados para hablar ante los diversos públicos y medios de comunicación, aquí aprenderán a afrontar la responsabilidad que les compete y al accionar ante la presión que recibirán por parte de

los medios ante una posible situación de crisis. Este entrenamiento se realizará durante el mes de abril .

Para el acompañamiento psicológico se decidió realizarlo de forma completa y anual desde que comienza la campaña y se realizará una vez por semana, esto se debe a que, esta acción refiere a una preparación previa a la crisis, y a un acompañamiento durante la misma en el caso de que sea necesario.

Por último, como nueva propuesta se encuentran la confección de perfiles y usuarios en redes sociales, esto se realizará también de manera intensiva en las primeras semanas del mes de marzo, pero se mantendrán siempre vigentes durante todo el resto del año.

Cabe destacar que las últimas tres acciones detalladas en la calendarización, son las ya existentes en la comunicación de la empresa, por lo cuál solo se dispuso su planificación anual. También todo lo referido a gestión de crisis y manual de crisis y comité, lo que se realizó en la presente propuesta es una modificación y actualización de las formas, debido a que todas las empresas sobre todo aquellas que se dedican a trabajar constantemente con residuos peligrosos, ya poseen en su haber todos estos elementos, sin embargo como se pudo observar en el análisis del capítulo anterior, Repsol YPF, no hizo uso de los mismos, por lo cuál en esta nueva propuesta se buscó una forma dinámica e interactiva de atraer a los públicos objetivo.



### 7.3.6 Presupuesto

Debido a que Repsol YPF, es una empresa que cuenta con el presupuesto necesario para realizar este plan de comunicación preventiva, se utilizará el tipo de presupuesto de ensamble, es decir que se suman cada una de las acciones que generan un gasto y se determina el total. Muchas de las acciones de todas formas, generan un costo marginal, por lo que las que tendrán costo serán aquellas de contratación externa.

Tabla: Presupuesto de campaña

PRESUPUESTO DE ENSAMBLE		
Acciones de la nueva propuesta		Costo total
Manual de crisis dvd		6000
Comité de crisis	Costo marginal	
Reuniones cara a cara	Costo marginal	
Capacitaciones	para 1500 empleados	1050000
Media training	para 10 personas	48000
Acompañamiento psicológico		240000
Redes sociales	Costo marginal	
Honorarios consultora		
	<b>TOTAL</b>	<b>1344000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.7 Evaluación

Para la evaluación se realizará una encuesta interna a cerca de la nueva implementación de las herramientas como así también, se evaluará a los empleados que recibieron la capacitación de manejo de maquinaria y correcto accionar ante una posible crisis. Al cabo de un año se volverá a realizar una auditoría de público externo para observar si su percepción sobre la empresa ha mejorado con la modificación de las formas y las actividades de la empresa.

## Conclusión

En la actualidad es común escuchar que la contaminación ambiental está ligada a la actividad de grandes empresas, esto se debe a que muchas de ellas no toman en cuenta el peso que tiene su acción frente a la opinión pública y sus públicos tanto internos como externos.

Es preciso determinar la importancia de las Relaciones Públicas frente a estos y otros grandes hechos que pueden derivar en una crisis tanto empresarial como de comunicación. Aunque no lo parezca, los mensajes que emite una organización y la conducta que la misma enseña a sus públicos es necesaria de sea clara y concreta para no dar lugar a malas interpretaciones. Es determinante que una empresa esté preparada a la hora de enfrentarse a situaciones de riesgo y posibles crisis y no como en este caso, en donde si bien se contaba con un plan preventivo y un gestión de crisis, no se accionó correctamente.

Durante el desarrollo del proyecto, se utilizó un caso de derrame de petróleo para poder analizar como la comunicación resulta vital para las organizaciones, sean del rubro que sean.

Es por ello que las Relaciones Públicas son el pilar esencial para momentos de crisis como el que se presenta en este proyecto, a través de la comunicación se logran establecer vínculos que permiten las buenas relaciones y la correcta información, como así también un *feedback* constante que permite que los mensajes lleguen a destino por el medio y herramienta más adecuados.

A lo largo de los siete capítulos que componen este proyecto se demostró como la profesión de las Relaciones Públicas y la comunicación son sumamente necesarias a la hora de conformar diversos planes para prevención de crisis. Para ello se desarrolló el marco teórico necesario para poder abordar el análisis y propuesta de elaboración



personal. Cada uno de estos apartados desarrollaba una temática que se relacionaba con los temas analizados en este caso. Se buscó que la presentación tuviera un orden coherente, comenzando desde el tema más superficial hasta la profundización y aplicación de cada concepto y herramienta de las Relaciones Públicas.

Se buscó tratar los temas más relevantes de la profesión para una situación de crisis, en base a eso se explicó cada uno de ellos para poder tener información más profunda sobre los mismos. Esto permitió que a medida que avanzaba el proyecto y se presentaban los diferentes capítulos se generara una coherencia entre ellos, también se observa en el avance una profundización en los temas que permite comprender la importancia de la comunicación y que transporta al lector desde la definición de las Relaciones Públicas, hasta las herramientas de comunicación necesarias para solventar una situación de crisis, buscando también demostrar el porqué un derrame de petróleo como el que se analiza en este proyecto resulta ser una crisis tan grave y con tantas vertientes sensibles de analizar para la comunicación y por ende para esta profesión.

Este desarrollo permitió comprender cómo se realiza un análisis de una organización, y también cómo se compone y se desarrolla una propuesta de comunicación, destinada a mejorar una relación en situación de crisis, entre una empresa y sus diversos públicos de manera innovadora y adaptada a las necesidades de las partes.

Por último el plan de comunicación, con sus respectivas herramientas se confeccionó en función de las necesidades detectadas a través del análisis desarrollado. Las mismas buscan mejorar la comunicación tanto interna como externa, para prevenir futuras crisis ambientales, e institucionales. Se puede decir que a través de este plan, Repsol YPF se encuentra en condiciones de adoptar dicho plan, con el fin de mejorar su calidad y cantidad de comunicación .

## Lista de referencias bibliográficas

- Alvesson, M. (1990) *Organizations: from substance to image*. (11<sup>a</sup> ed.) Organization Studies 373-394. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Amado Suárez, A. (2003) *Prensa y comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Barquero José D. (2006). *Relaciones Públicas estratégicas*. Barcelona. Gestión 2000.
- Bernays E. y Baquero J. (2009), *Relaciones Públicas*, Barcelona: Editorial Furtwangen. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Bisquert Alfredo, Recuperado el 15 de septiembre de 2010, Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html> ,
- Boorstin, D. (1977). *The image: A guide of pseudoevents in America*. (7<sup>a</sup> ed.) Nueva York: Atheneum.
- Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Contaminación por petróleo. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [http://www.sagan-gea.org/hojared\\_AGUA/paginas/14agua.html](http://www.sagan-gea.org/hojared_AGUA/paginas/14agua.html)
- Extracción de petróleo. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en <http://www.textoscientificos.com/petroleo/extraccion>
- Comodoro Rivadavia, Petróleo. Recuperado el 22 de septiembre de 2010. Disponible en <http://www.elchenque.com.ar/eco/petro/petroleo.htm#1>
- Costa J. (1987) *Imagen Global*, Barcelona: Ceac
- Crisis. RRPP net. Recuperado el 10 de octubre de 2010. Disponible en <http://www.rrppnet.com.ar/crisis.htm>
- Fernández Beltrán F. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [www.fernandezbeltran.es](http://www.fernandezbeltran.es)
- Ferré Trenzano, J. (2003): *Investigación de Mercados Estratégica*. Barcelona. Gestión 2000.
- Fontrodona, J. (1999). *Ética del Producto*. Madrid. Unión Editorial.

- Grunig, J., Hunt, T (1984). *Gestión de las Relaciones Públicas*, New York : Holt. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Grunig, J., Hunt, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Habermass J. (2004) *Historia y crítica de la opinión pública*, Barcelona. Editorial Gustavo Gili.
- Heilbroner R. (1996) *Visiones del Futuro*. Barcelona: Paídos
- Jordi, X. (2007; pág.90) *Técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC
- Kotler, P. (1999): *Dirección de Marketing*. Madrid. Editorial Prentice Hall
- La contaminación. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [www.tallerecologista.org.ar](http://www.tallerecologista.org.ar)
- La Real Academia Española, Recuperado el 09 de septiembre de 2010. Disponible en: <http://drae2.es/p%C3%BAblico>
- Lindenmann, W. (1993): "An 'effectiveness yardstick' to measure public relations success", *Public Relations Quarterly*, 38 (1), pp. 7-9. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Los problemas de la contaminación ambiental y humana. Recuperado el 20 de septiembre. Disponible en <http://contaminacion.ecoportal.net/>
- Marston, J. (1988) *Relaciones Públicas Modernas*, Mexico : Mc Graw Hill
- Moles, A. (1975). *La comunicación y los mass media*. Bilbao. Ediciones Mensajero.
- Montoya L.H. (2006) *Teoría de Públicos, Lo público y lo privado en la perspectiva de comunicación*. Medellín: Invest impresiones.
- Poiesz T. (1989) *The image concept: its place in consumer psychology*, *Journal of Consumer Psychology*. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- ¿Qué son las relaciones públicas?. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Rojas O. La comunicación en momentos de crisis. Recuperado el 25 de septiembre de 2010. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n30/orojas.html>
- Seitel, F.P., (2002) *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas* (8ª. Ed.) Barcelona: Pearson. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Torrejón Ramírez P. Educación vial, transporte y logística. Recuperado el 25 de septiembre de 2010. Disponible en <http://pabloramireztorrejon.blogspot.com/>

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

Wilcox, D.; Ault, P.; Agee W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas*. Madrid. Pearson Educación.

## Bibliografía

- Alvesson, M. (1990) *Organizations: from substance to image*. (11<sup>a</sup> ed.) Organization Studies 373-394. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Amado Suárez, A. (2003) *Prensa y comunicación. Personas y empresas frente a los medios*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Barquero José D. (2006). *Relaciones Públicas estratégicas*. Barcelona. Gestión 2000.
- Bernays E. y Baquero J. (2009), *Relaciones Públicas*, Barcelona: Editorial Furtwangen. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Bisquert Alfredo, Recuperado el 15 de septiembre de 2010, Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html>
- Blanco, L. (2000) *El Planeamiento. Práctica de Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Boorstin, D. (1977). *The image: A guide of pseudoevents in America*. (7<sup>a</sup> ed.) Nueva York: Atheneum.
- Capriotti, P. (1992) *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. *Branding corporativo* (2009) .Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Chaves, N. (1998) *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili
- Comodoro Rivadavia, Petróleo. Recuperado el 22 de septiembre de 2010 de <http://www.elchenque.com.ar/eco/petro/petroleo.htm#1>
- Contaminación por petróleo. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [http://www.sagan-gea.org/hojared\\_AGUA/paginas/14agua.html](http://www.sagan-gea.org/hojared_AGUA/paginas/14agua.html)
- Costa J. (1987) *Imagen Global*, Barcelona: Ceac
- Costa J (2003). *La imagen pública: una ingeniería social*. Colombia: Zuluaga.
- Costa, J. (2006) *Imagen corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Crisis. RRPP net. Recuperado el 10 de octubre de 2010. Disponible en <http://www.rrppnet.com.ar/crisis.htm>

Extracción de petróleo. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en <http://www.textoscientificos.com/petroleo/extraccion>

Fernández Beltrán F. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [www.fernandezbeltran.es](http://www.fernandezbeltran.es)

Ferré Trenzano, J. (2003): *Investigación de Mercados Estratégica*. Barcelona. Gestión 2000.

Fontrodona, J. (1999). *Ética del Producto*. Madrid. Unión Editorial.

Grunig, J., Hunt, T (1984). *Gestión de las Relaciones Públicas*, New York : Holt. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>

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

Habermass J. (2004) *Historia y crítica de la opinión pública*, Barcelona. Editorial Gustavo Gili.

Heilbroner R. (1996) *Visiones del Futuro*. Barcelona: Paidós

Itoiz, C. Recuperado el 1 septiembre 2010. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/relhumitoiz.htm>.

Jordi, X. (2003) *Teorías y estructuras de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Mc Graw Hill.

Jordi, X. (2005) *Planificación Estratégica*. Barcelona: Paidós.

Jordi, X. (2007) *Técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC

Kotler, P. (1999): *Dirección de Marketing*. Madrid. Editorial Prentice Hall

La contaminación. Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [www.tallerecologista.org.ar](http://www.tallerecologista.org.ar)

La Real Academia Española, Recuperado el 09 de septiembre de 2010. Disponible en: <http://drae2.es/p%C3%BAblico>

Libaert T. (2005) *El plan de comunicación Organizacional*. México: Editorial Limusa.

Lindenmann, W. (1993): "An 'effectiveness yardstick' to measure public relations success", *Public Relations Quarterly*, 38 (1), pp. 7-9. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>

- Los problemas de la contaminación ambiental y humana. Recuperado el 20 de septiembre. Disponible en <http://contaminacion.ecoportal.net/>
- Marston, J. (1988) *Relaciones Públicas Modernas*, Mexico : Mc Graw Hill
- Moles, A. (1975). *La comunicación y los mass media*. Bilbao. Ediciones Mensajero.
- Montoya L.H. (2006) *Teoría de Públicos, Lo público y lo privado en la perspectiva de comunicación*. Medellín: Invest impresiones.
- Palencia, M (2008) *Manual: 90 Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial Bresca.
- Pavlik, J. (1999) *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Poiesz T. (1989) *The image concept: its place in consumer psychology*, *Journal of Consumer Psychology*. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- ¿Qué son las relaciones públicas? (s/f). Recuperado el 20 de septiembre de 2010. Disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Rojas O. (s/f) La comunicación en momentos de crisis. Recuperado el 25 de septiembre de 2010. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n30/orojas.html>
- Scheinsohn (1999). *Comunicación estratégica. Managment y fundamentos de la imagen corporativa*. (5ª Ed). Buenos Aires: Macchi.
- Seitel, F.P., (2002) *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas* (8ª Ed.) Barcelona: Pearson. Citado en Caprotti P. (2009), *Branding Corporativo*, Recuperado el 10 de octubre de 2009. Disponible en: <http://www.bidireccional.net>
- Torrejón Ramírez P. Educación vial, transporte y logística. Recuperado el 25 de septiembre de 2010. Disponible en <http://pabloramireztorrejon.blogspot.com/>
- Villafañe, J. (1993) *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide. Colección empresa y gestión.
- Villafañe, J. (2003). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide
- Wilcox, D.; Ault, P.; Agee W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas*. Madrid. Pearson Educación.