



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS A PARTIR DE UN  
CASO DE ESTUDIO EN LA C.A EDITORA EL NACIONAL.

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de  
Especialista en Comunicación Organizacional.

Autor: Maury C. Delgado Linero  
Tutora: Rafi Ascanio

Caracas, Abril de 2010

## INDICE GENERAL

	Pág.
Índice General.....	ii
Lista de cuadros y gráficos.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen y palabras clave.....	vii
Introducción.....	8
I. Planteamiento del problema.....	10
II. Objetivos.....	12
III. Justificación.....	13
IV. Marco Teórico Referencial	
4.1. Las organizaciones.....	15
4.1.1 Definición y tipos.....	15
4.1.2. Ética en las organizaciones.....	18
4.1.3. Responsabilidad Social Empresarial.....	22
4.2. La comunicación y las organizaciones.....	24
4.2.1. Comunicación – definición.....	24
4.2.2 La comunicación organizacional – definición y función.....	26
4.2.3. Comunicación interna y externa.....	27
4.2.4. Las relaciones públicas.....	35
4.2.5. La imagen corporativa.....	38
4.2.6. La reputación corporativa.....	42
4.2.7. El rumor.....	44
4.2.8. Los públicos.....	46
4.2.9. Los mensajes clave.....	49
4.2.10. Mapa de públicos.....	51
4.3. El conflicto – definición.....	54
4.3.1. Manejo de conflictos.....	56
4.3.2. Gestión de conflictos potenciales.....	62

4.4. La crisis – definición.....	65
4.4.1. Tipos de crisis.....	69
4.4.2. La comunicación de crisis.....	72
4.4.3. Estrategias de comunicación de crisis.....	79
4.4.4. Herramientas de la comunicación de crisis.....	87
4.5. Plan de Comunicación de crisis.....	90
4.5.2. Proceso de planificación.....	91
4.5.3. Estructura básica.....	92
V. Marco Contextual	
5.1. Referencia histórica de C.A Editora El Nacional.....	104
5.2. Filosofía corporativa.....	107
5.3. Responsabilidad social en C.A Editora El Nacional.....	108
5.4. Situación caso de estudio: vecinos de sede El Silencio.....	110
VI. Marco Metodológico	
6.1. Tipo de investigación.....	113
6.2. Metodología de desarrollo.....	113
6.3. Muestra.....	115
6.4. Procedimiento de recolección de datos.....	117
6.4.1. Técnicas de recolección de datos.....	117
6.5. Procesamiento y análisis de datos.....	119
6.6. Análisis resultados de la investigación.....	120
VII. Diseño de plan de comunicación de crisis para C.A Editora El Nacional.....	127
7.1. Consideraciones generales.....	129
7.2. Dispositivo anticrisis para C.A Editora El Nacional.....	129
7.3. Plan de Comunicación de crisis El Nacional y vecinos de El Silencio.....	142
VIII. Conclusiones y recomendaciones.....	161
Referencias.....	165
Anexos.....	171

## LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadros	Pág.
1 Tipos de empresas.....	17
2 Perspectivas y pautas éticas en las organizaciones.....	21
3 Mercado interno de la información.....	33
4 Modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa.....	41
5 Modelo de El Método de los Cuatro Pasos.....	60
6 Causas potenciales de una crisis.....	68
7 Tipologías de crisis.....	71
8 Dispositivo anticrisis.....	81
9 Opciones para comunicación de crisis según Westphalen.....	83
10 Acciones de la estrategia.....	86
11 Pasos para la primera evaluación informativa.....	94
12 Guías de entrevistas.....	118
13 Esquema Plan de Comunicación de Crisis Justo Villafañe.....	129
14 Listado de periodistas y líderes de opinión.....	139
15 Listado de asociaciones cívicas.....	140
16 Listado de consultores externos .....	141
17 Listado de empleados claves.....	141
Gráficos	
1 Proceso de comunicación.....	24
2 Esquema inputs de la Imagen Corporativa.....	39
3 Esquema Segmentación de Públicos y Diferenciación de mensajes.....	49
4 Esquema Modelo de Conflicto positivo.....	61
5 Esquema elaboración posicionamiento.....	101

## **DEDICATORIA**

Sin querer pecar de egocéntrica o egoísta, este trabajo lo dedico a mi persona. Por la constancia, la pasión y el respeto que le pongo a las cosas que hago. Esta es una meta más que me hice y cumplí, espero vengan muchas más en todos los ámbitos de mi vida.

También ofrezco este trabajo a mi mamá, mi esposo y hermanos que por año y medio me dieron su apoyo en todo.

Y por último a El Nacional y a mis compañeros, por darme la oportunidad de hacer este trabajo y seguir aprendiendo.

M.C.D.L

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el resultado de muchos días de esfuerzos, investigación y desvelos, pero sobre todo de satisfacciones al saber que cuento con el apoyo incondicional de personas especiales que me hacen pensar lo privilegiada que Dios me ha hecho.

Agradezco primero a él, por poner en mi camino a estas personas y por darme siempre fuerzas para seguir adelante en todo lo que me propongo.

A mi Mamá, Juanita, el ser más especial en mi vida, por su apoyo incondicional en todo y por hacer de mí una persona de bien. Y a Manuel y Carolina, unos hermanos que me han demostrado que cuento con ellos en todo momento.

A Nelson, mi esposo, un compañero excepcional, su paciencia y soporte fueron indispensables en la culminación de esta meta profesional.

A Rafi, mi tutora, por su insistencia y guiarme de manera especial durante la realización de este trabajo. Y en UMA a María Eugenia Arias, Marianne Robles, Narvin Delgado, Mariana Bacalao, y Fabiana Estefanelli, por el soporte y ánimo que me dieron para culminar esta etapa.

En El Nacional a Rina, Daniel, Christian, Yaemmy, Raquel, Marielys, Nathalie, Isabel y Andy, por su colaboración acertada y amable para el desarrollo de la tesis. Espero que el manual sea provechoso para la empresa. También a los vecinos de El Silencio, a Rosario Santander y a Patricia Rodríguez que aceptaron colaborar con este trabajo.

*Mil gracias a todos.*

M.C.D.L

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, tiene por finalidad el diseño de un plan de comunicación de crisis para afrontar, eficientemente, la situación de crisis que se presentó entre la C.A Editora El Nacional y la comunidad cercana a su sede de El Silencio.

Este trabajo se sustenta en una investigación cualitativa de carácter exploratoria y de tipo etnográfico, en donde se utilizó como metodología de desarrollo el denominado estudio de caso en profundidad. Para su aplicación se realizaron entrevistas semi-estructuradas con las personas involucradas en la situación de crisis.

De manera complementaria se consultaron otras fuentes de tipo documental: materiales organizacionales suministrados por la C.A Editora El Nacional, y los postulados sobre planes de comunicación de crisis expuestos por los autores: Justo Villafañe, 2008 y Jaume Fita, 1999, con la finalidad de extraer las mejores prácticas para el plan específico a diseñar.

El presente trabajo representa un relevante aporte en el campo de las comunicaciones en momentos de crisis dentro de la organización, que podrían convertirse en una política corporativa a seguir en función de futuras situaciones de este tipo. Además, un punto de partida para otras investigaciones en este ámbito.

Palabras clave: *Comunicación, Crisis, Plan de comunicación, Reputación.*

**CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE CRISIS**

1.- Filosofía corporativa base del plan	2.- Justificación del plan de crisis	3.- Objetivos del plan de crisis	4.- Análisis de crisis potenciales	5.- Guía de acción en caso de emergencia	6.- Relaciones con los medios de información	7.- Centro de operaciones	8.- Recursos externos	9.- Evaluación funcionamiento plan de crisis
<p>-Misión corporativa</p> <p>-Filosofía y principios de actuación corporativos</p>	<p>- Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector</p> <p>-Reflexión acerca de la necesidad de contar con un Comité de crisis</p>	<p>- Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales subordinados.</p> <p>-Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos</p>	<p>- Análisis del entorno</p> <p>-Tipología de crisis</p>	<p>- Miembros del Comité de Crisis</p> <p>- Alerta de responsable (s) del Comité de Crisis</p> <p>- Responsabilidades de los miembros del Comité</p> <p>- Métodos de recogida de información</p> <p>- Árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos</p> <p>- Audiencias y públicos objetivo clave</p>	<p>-Guía de medios (nombre de responsables clave, número de teléfono y fax)</p> <p>-Forma de comunicación con medios (fax, correo electrónico, etc)</p> <p>-Borrador de materiales de comunicación a utilizar: Posicionamiento, preguntas y respuestas, historial de organización, biografías, comunicado de prensa, otros.</p> <p>- Procedimiento para seguir la cobertura informativa</p> <p>-Designación del portavoz de la organización. Cómo actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias de prensa u otras apariciones públicas.</p> <p>-Impresos o formularios de recogida de información, con tipo de información que se solicita de la empresa y quien la solicita; nombre y afiliación profesional de asistentes a conferencia de prensa, además de una cronología de hechos.</p>	<p>-Emplazamiento</p> <p>-Equipamiento necesario</p>	<p>- Organismos oficiales (gubernamentales, de protección civil, etc)</p> <p>- Consultores (comunicación, opinión pública, laborales, jurídicos, etc)</p> <p>-Asociaciones</p> <p>- Expertos</p>	<p>-Puesta en práctica del plan de crisis en forma simulada.</p> <p>- Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas.</p>

Fuente: Fita, 1999, p. 168

Día/Evento ocurrido	Descripción
Agosto 2008: Inicio de denuncias y amenazas	El Nacional comenzó a recibir las denuncias de Los vecinos de El Silencio, por vía telefónica, correo electrónico y de manera personal, incluso estuvieron lanzando objetos contundentes contra la Planta. Marisol Perdonó, coordinadora de planta estuvo en contacto con los vecinos y recabó información de Juntas de Condominio de la zona, para convocar a una reunión.
21-08-2008. Primera reunión entre El Nacional y Vecinos-El Silencio	Asistieron por El Nacional, la Gerente Corporativa de Comunicaciones, el gerente de la Revistas, el de la Planta y el Jefe de Seguridad Industrial. De los vecinos, Gloria Pérez (Edif. Junín), Doménica Trotti (Edif. Venezuela) y Elba Escobar (Edif. Bucarey), quienes denunciaron que los trabajos de la nueva rotativa estaban ocasionando ruidos molestos, vibraciones, malos olores y fuertes emanaciones de humo. El Nacional respondió que el último estudio atmosférico realizado ese año (en enero de 2008), indicaba que el proceso productivo de la planta no generaba gases contaminantes y que las emisiones se encontraban muy por debajo de los límites permisibles. La respuesta de los vecinos a la reunión fue de receptividad a pesar de sentir mucha preocupación de los vecinos. El Nacional se comprometió a informar al resto de los vecinos a través de una comunicación los detalles de la reunión, realizar un estudio de ruido perimetral tomando como puntos de muestreo apartamentos de los edificios que rodean la planta. Además, de efectuar la caracterización de las emisiones atmosféricas generadas por las rotativas KBA y Hantscho (se anexó en la comunicación el último estudio realizado), para verificar la incidencia de las emisiones atmosféricas. Igualmente se dejó abierta la posibilidad de realizar otro encuentro con el resto de los vecinos, a fin de conocer también sus inquietudes.
23-08-2008. Correo de vecina a Defensor del Lector de El Nacional	La señora Leloo Fan indicaba que salía un vapor "pestilente" de la chimenea, que le ocasionaba náuseas, dolor de cabeza, gripe y fiebre.
25-08-2008. Contacto programa radial	Se recibió una llamada del programa ¡Que ciudad! de la periodista Maricarmen Sobrino de la emisora Frecuencia Mágica 99.1 FM, por una denuncia telefónica de la señora Irene Vera (residencias Junín), por contaminación con olores y humo por parte de El Nacional. A la misma respondió Rina Morillo (Gerente Corporativa de Comunicaciones y Medios de El Nacional) informando las acciones que hasta la fecha se estaban tomando (estudios, reunión, etc), además de indicar la disposición de la empresa por resolver la situación, y la necesidad de hacer los estudios pertinentes primero. Adicionalmente, se conversó fuera del aire con la vecina.
01-09-2008. Carta de vecinos al Director Estatal Ambiental e inspección técnica del cuerpo de Bomberos Metropolitanos	Se recibió de la vecina Doménica Trotti (firmada por algunos vecinos), dirigida al director estatal ambiental del Distrito Capital, indicando la preocupación que tienen los vecinos frente al tema de la contaminación por parte del periódico.
04-09-2008. Segunda reunión ampliada con vecinos	Participaron representantes de otros edificios aledaños: El Sol (Jorge Cruz), Dann (Elida López), Bucarey (Amarilis de Chan y Edison Morán), Don Ernesto (Luis Florez), además de: Junín (Ivonne Rodríguez, Gloria Pérez e Irene Vera), Venezuela (Doménica Trotti y Yamilet Sánchez) y Los Médanos (Isabel Mogollón e Isabel Martínez). Se escucharon sus críticas por contaminación por humo, malos olores, ruido a toda hora, incluso indicaron que algunos vecinos habían presentado enfermedades respiratorias. Además, de problemas de basura en los alrededores de la planta, zonas muy oscuras en las noches lo que a su juicio generaba el incremento de hechos delictivos. En resumen, pedían soluciones rápidas y culpaban a El Nacional como el causante de los problemas. Nuevamente se les informó que los estudios que se estaban realizando toman su tiempo. Se acordó una nueva reunión después del 25 de septiembre (fecha aproximada en que se tendría alguna respuesta sobre los estudios).
06-09-2008. Denuncia ante el Cuerpo de Bomberos Metropolitanos	Debido a una denuncia realizada por los vecinos, se presentó en la planta un representante del Cuerpo de Bomberos de Caracas, para entregar una boleta de citación al responsable de la planta, Miguel Weijnsfeld (Gerente de Planta), para comparecer en la oficina de investigación ubicada en la Av. Lecuna, en el Municipio Libertador.
09-09-2008. Comparecencia ante el Cuerpo de Bomberos Metropolitanos de Gerente de Planta y representantes de la Consultoría Jurídica de El Nacional.	La empresa se compromete a consignar todo el material necesario referente a permisos de bomberos e inspecciones anteriores, incluyendo copia del proceso administrativo abierto por el Ministerio del Ambiente.
16 y 17-09-2008. Correos electrónicos de Irene Vera	En un tono bastante fuerte para indicar que no se había solucionado la situación. Y en dos oportunidades conversó vía telefónica con Maury Delgado, manifestando el malestar y señalando que irían a otros medios. Nuevamente en esa semana llamó a la emisora Mágica para constatar el seguimiento del caso.
17 y 18-09-2008. Caracterizaciones al incinerador de gases nº2	La caracterización es un procedimiento industrial realizado para determinar qué gases y volúmenes son expulsados al aire, en relación con los parámetros que exigen las leyes ambientales en el país.
22-09-2008. Pendón en edificio	Empleados de la planta se percataron de la colocación de una pendón, frente al almacén de bobinas donde se indica que "El Nacional

aledaño	nos esta matando, chimenea con gases tóxicos”, en el edificio Junín.
23-09-2008. Artículo en Noticiero Digital	Con fotos de la planta e incluso indicando que “exigirían indemnización ya que algunos vecinos han tenido que comprar hasta equipos purificadores de aire para poder tolerar un poco más la situación”.
26-09-2008. Paralización preventiva por parte del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente	El acta, firmada por tres vecinos de la zona indicaba, indicaba algunos ajustes que debía hacer El Nacional sobre señalizaciones dentro de la planta y del plan de adecuación ambiental.
31-10-2008. Verificación de la DEA de paralización de la KBA	Estuvieron presentes funcionarios de la Dirección Estatal Ambiental del Distrito Capital y Estado Vargas (DEA) adscritos al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente y acordaron con El Nacional la presentación de la propuesta del Plan de Adecuación para ese mismo día.
05-11-2008. Permisología	Permiso de la DEA para el encendido de la KBA
11-11-2008. Aprobado proyecto aguas residuales	Aprobación del Proyecto de una planta de tratamiento de aguas residuales de origen Industrial
11-12-2008. La DEA constata que la rotativa estaba apagada	La máquina presentaba una avería. El Laboratorio Las Acacias, contratado para hacer la caracterización no se presentó por no tener la autorización actualizada del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.
13-12-2008. Protesta de vecinos	Algunos vecinos truncan la calle en protesta por la situación con El Nacional
17 y 19-12-2008. Reunión con Escuela de Ciudadanos	La Escuela de Ciudadanos es contactada para media en la situación, dada su experiencia en la resolución de conflictos vecinales, su representante, Elías Santana, director de la escuela y persona conocida como activista de derechos humanos en el país. Los vecinos aceptaron a esta persona como mediador.
Enero 2009. Visita de la vecina Gladys Barrios a la Planta	La recibe Marisol Perdomo quien se encontraba sola en la oficina. Estuvo varias horas y con una actitud agresiva (amenazando con incendiar la planta), hasta que se retiró calmada hablando de valores con la señora Perdomo. Esta misma señora ya había llamado a la oficina y había amenazado con una pistola a Deisy Zurita (trabajadora de El Nacional)
12-01-2009. La DEA constata que la rotativa estaba apagada	Evidenciando el cumplimiento del compromiso de El Nacional con la comunidad desde el 19-12-2008.
06-02-2009. Solicitud del encendido de la rotativa a la DEA	El Nacional pide permiso para encender la maquina, con la finalidad exclusiva de evaluar el funcionamiento del incinerador de gases.
09-02-2009. Invitación a reunión para el jueves 12	Esta reunión se pospuso posteriormente debido a que ese día se realizaba la concentración oficialista en la Av. Bolívar (El Silencios) y no se podía acceder a la zona donde está la planta.
12-02-2009. Correo de la vecina Amarilis de Chang	Señala que no es cuestión de conciliar sino que se trata de la salud. Indica que Elías Santana no puede ser mediador, su posición no puede ser neutral, ya que escribe para El Nacional.
13-02-2009. Permiso de la DEA para el encendido de la KBA	Se decide invitar a los vecinos al lunes 16 para informar acerca de los últimos acontecimientos.
16-02-2009. Correo de Elías Santana	Decide culminar el proceso de mediación con motivo del correo de la señora Chang y debido a que no hubo respuesta a dicho correo de ninguna de las partes.
16-02-2009. Correo de la vecina Irene Vera	Primera negativa a asistir a reuniones Responde a Elías Santana que su retiro es lo mejor para su imagen, se disculpa un poco por las palabras de la señora Chang y señala que el Ministerio está de parte de la empresa. Señala que no pueden asistir a la reunión porque muchos vecinos están de viaje.
16-02-2009. Correo de El Nacional a los vecinos	Daniel Pérez Poleo (Gerente de Revistas de El Nacional) insiste antes lo vecinos para reunirse el martes 17 de febrero, a fin de informarles el proceso de evaluación de la maquinaria que se iba a efectuar en la planta.
17-02-2009. Inicio del protocolo de arranque por parada larga	Durante el procedimiento estuvieron presentes funcionarios de la DEA en la planta.
18-02-2009. Carta informativa de El Nacional a los vecinos	Carta y correo electrónico a vecinos informando de los procedimientos a realizar el siguiente mes con el permiso del Ministerio del Ambiente, ya que la empresa que hace la evaluación fue seleccionada y autorizada por este organismo.
19-02-2009. Entrega de informe N° 1 a la DEA	El informe era un reporte detallado de las fechas 16 al 20 de febrero, indicando limpieza de la máquina, inicio de protocolo de arranque y evaluación del incinerador.

20-02-2009. Notificación a vecinos de inicio de evaluaciones e invitación a observarlas	El Nacional informa a los vecinos del arranque de la KBA y de la realización de las caracterizaciones, además los invita a asistir a observar el procedimiento. Se invita a otro vecino de la zona, al padre Armando Jansenss (Edificio Bucarey), para que constate el proceso e informe al resto de los vecinos que se negaron a participar.
21-02-2009. Correo de vecina Amarilis de Chang	La vecina dice que recibió la carta pero que no asistía porque se le estaba invitando "a la caracterización de la rotativa que nos esta envenenando". Que se está vulnerando el derecho a la salud, que El Nacional debe mudarse y dejarlos vivir en paz. Señala que amaneció con náuseas y malestar, con las vías respiratorias irritadas y no podía ver. Miguel Weinsenfeld informa que la KBA está parada desde el jueves 19, y la Hantcho (la máquina vieja) sólo trabajó 2 horas al final de la noche. Que las molestias se debían a los indigentes que estaban quemando cable en la quebrada.
22-02-2009. Correo de vecino Juan José Pérez	Envía carta bajo el título: Carta futura año 2070, donde se refería a un mundo desolado y enfermo por la contaminación. Además, exhorta a que apoyen a los vecinos de El Nacional, ya que éste opera ilegalmente en la zona y que los contamina. Solicita enviar el correo a instituciones, ONG, medios de comunicación y toda persona que conozca.
25-02-2009. Entrega de informe N° 2 a la DEA	El informe era un reporte detallado de las fechas 21, 22 y 23 de febrero, indicando que no hubo funcionamiento de la KBA.
26-02-2009. Invitación de El Nacional a vecinos a presenciar caracterizaciones	Nuevamente a través de carta se invita a los vecinos a las próximas caracterizaciones. Correo en respuesta a la señora Chang a su correo con fecha 21-02-2009
02-03-2009. Correo vía Facebook de Leonel Monteros (vecino) a Daniel Pérez Poleo (gerente de El Nacional)	Decía que su familia era muy linda, que era una lástima y una vergüenza que él no respetara a los demás.
03-03-2009. Entrega de informe N° 3 a la DEA	Reporte detallado del funcionamiento de la KBA en fechas 26 y 27 de febrero.
El 04-03-2009. Caracterización N° 1	En el acta levantada por la DEA señalaron que la comunidad no se presentó, a pesar de ser notificada e invitada a la caracterización. Asistieron solo 2 vecinos: el padre Armando Jansenss (Edif. Bucarey) y Luis Florez (Edif. Don Ernesto). Su actitud fue cordial y de conocer que medidas se estaban tomando para solucionar el problema. Los resultados indicaron que los niveles de gases que expulsa la máquina en el proceso de producción eran inferiores al límite establecido por las leyes ambientales (monóxido de carbono: promedio 275. Límite CO 400 ppm; oxidos de nitrógeno: promedio 6. Límite NO2: 150 ppm; compuestos orgánicos volátiles: promedio 0,46. Límite: COV 1,3 Kg/h). Correo de Sunk Fan Enviado a periodistas de nuestras revistas y otros medios con la información publicada en la página de Facebook que abrieron los vecinos en protesta por la situación.
05-03-2009. Invitación de El Nacional a los vecinos a una reunión para lunes 9	La respuesta es un correo firmado y enviado por Coproamsa (Comité pro defensa del ambiente y la salud, asociación fundada por Juan José Pérez, vecino), comunidad Avenida Baralt (Irene Vera) y Resd. Don Ernesto (Gladys Barrios), donde dicen que invitarlos es un acto de cinismo, delictivo y sinvergüenza. Que no van a ir a una obra de teatro, que invitaron al padre Jansenss y a otros vecinos engañado. Anexan va un documento donde indican entre otras cosas que El Nacional está allí de manera ilegal y que tienen pruebas de ello. La carta fue enviada a diferentes medios de comunicación y se autoseñalan como los olvidados por los medios de comunicación.
06-03-2009. Conversaciones en Facebook	Los Edif. Junín (Irene Vera) y Don Ernesto (Gladys Barrios) administran una página donde al parecer desde el 15 de diciembre hacen señalamientos diarios sobre las actividades de El Nacional. Respuesta de Elizabeth Araujo a Coproamsa indicando que El Nacional ya no está en El Silencio y que funciona en la zona industrial de Los Cortijos y que los medios tienen que comprobar la veracidad de la información que publican.
08-03-2009. Correo de vecina Gladys Barrios a Yaemmy Vargas, coordinadora de comunicaciones de El Nacional	Irene Vera hace referencia al correo de la señora Barrios y dice que la justicia llegará.
09-03-2009. Entrega de informe N° 4 a la DEA	El informe era un reporte detallado del funcionamiento de la KBA en fechas 03 y 04 de marzo durante la caracterización. Irene Vera envía carta a Antonio Fernández de El Nacional.com, solicitando retirar su blog "Llamado a la conciencia" de dicha página Web. Correo de vecino de San Juan (Jorge Cruz), donde dice que no deben faltar a la reunión del siguiente día con el Ministerio, porque dicho ente le va a otorgar a El Nacional el permiso definitivo para continuar actividades.
10-03-2009. Graffitis en el piso	Solicitud de Radio Frecuencia Mágica de un contacto telefónico entre Irene Vera y un representante de El Nacional para el jueves 12 de

señalando a El Nacional como asesino	marzo.
11-03-2009. Caracterización N° 2	Los resultados de la nueva medición indicaron que los niveles, a pesar de estar un poco más alto que la primera caracterización, aún están por debajo de los límites establecido por la ley ambiental (monóxido de carbono: promedio 259. Límite CO 400 ppm; óxidos de nitrógeno: promedio 11. Límite NO2: 150 ppm; compuestos orgánicos volátiles: promedio 0,30. Límite: COV 1,3 Kg/h)
18-03-2009. Caracterización N° 3	Los resultados indicaron de nuevo que los niveles están por debajo de lo señala en las leyes ambientales (Monóxido de carbono: promedio 214. Límite CO 400 ppm; óxidos de nitrógeno: promedio 18. Límite NO2: 150 ppm; compuestos orgánicos volátiles: promedio 0,42. Límite: COV 1,3 Kg/h) Carta de Coproamsa a medios de comunicación y CNP. Invitan a verificar los problemas de las personas que viven colindantes con El Nacional, informando que la empresa no posee conformidad de uso, licencia de Industria y Comercio y permiso de Bomberos (anexo fotos de ubicación geográfica y oficio de la Dirección de Control Urbano del Municipio Libertador. Esto a través de un blog creado por los vecinos. Carta de Asuntos Legales de El Nacional a la DEA respondiendo a los puntos anteriores
19-03-2009. Notificación de inicio de procedimiento administrativo de la dirección de Control Urbano del Municipio Libertador	Por contravenir la zonificación R10 (Vivienda multifamiliar con comercio "comunal") de acuerdo a Ordenanza de Zonificación de fecha 12-08-1996. Carta de Asuntos Legales de El Nacional a la Dirección de Control Urbano del Municipio Libertador respondiendo al punto anterior
22-03-2009. Carta de Coproamsa a El Nacional	Exigiendo apagar la rotativa y presentar el horario de trabajo expedido por el Ministerio para laborar domingos y feriados.
23-03-2009. Vecinos visitan la planta de El Nacional	Se presentaron en la planta Juan José Pérez, Gladys Barrios y otro vecino en actitud agresiva
24-03-2009. Correo de vecina Gladys Barrios	Indicando que fueron atropellados, que no se les respetó su condición de personas mayores, que los invitan a ir para luego humillarlos, entre otras. Solicitud de Radio Frecuencia Mágica de un contacto telefónico entre Irene Vera y un representante de El Nacional para el jueves 26 de marzo.
29-03-2009. Correo de Gladys Barrios	De nuevo acusa a El Nacional de atentar contra su salud.
02-04-2009. Agresiones a las instalaciones de la planta de El Nacional en El Silencio	Lanzamiento de bolsa de hielo que rompió el techo de las instalaciones
07-04-2009. Entrega de informes de caracterizaciones a DEA y Control de Calidad del Aire el Distrito Capital	Correo de Juan José Pérez a medios de comunicación donde señala a los medios de tapar las acciones de El Nacional desde hace 19 años.
16-04-2009. Solicitud de procedimiento administrativo al SUMAT	El Concejo Municipal de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Libertador, a través de la Coordinación de Derechos Colectivos y Difusos, solicita abrir el procedimiento administrativo con motivo de la carta proveniente de Juan José Pérez (Coproamsa)
21-04-2009. Solicitud de El Nacional de contacto telefónico a Radio Frecuencia Mágica para el día viernes 24-04.2009.	En el contacto se explicó lo que se había adelantado del proceso de caracterización, además de dar los resultados de las caracterizaciones. Daniel Pérez Poleo fue el encargado de conversar por El Nacional. No hubo respuesta de los vecinos.
Mayo 2009. Permisología	Después de los resultados de las caracterizaciones El Nacional hace su solicitud ante la DEA para seguir operando de manera normal, dado que se había vencido el plazo de encendido de la máquina otorgado por el ente ministerial para hacer las evaluaciones. Sin respuesta del ente, debido a otros procesos administrativos emprendido por los vecinos aún no estaban cerrados.
Junio 2009. Mudanza de la máquina	Debido a la no actuación de las autoridades competentes (Ministerio del Ambiente) sobre el caso, y para calmar la situación con los vecinos, la Junta directiva de El Nacional decide la mudanza de la KBA a su sede de Los Cortijos

Fuente: C.A Editora El Nacional

## **ANEXO A**

### **Esquema de Plan de Comunicaciones según Jaume Fita (1999)**

**ANEXO B:**  
**Resumen de cronología de hechos caso**

**ANEXO C**  
**Reportaje publicado en Noticiero Digital**

Publicado: Mar Sep 23, 2008 11:19 am

**Título del mensaje:** Vecinos víctimas de Gases Tóxicos de El Nacional

## **Vecinos protestan por Gases Tóxicos de El Nacional.**

**Vecinos de la populosa parroquia de San Juan en Caracas, protestan y hacen un llamado a las autoridades del Ministerio del Ambiente porque desde hace como tres meses colocaron en los galpones del diario "El Nacional" una chimenea que bota gases tóxicos al exterior, causando irritación en la garganta, dolores de cabeza, vómitos, problemas respiratorios etc, especialmente a los niños y personas mayores que viven en los edificios aledaños a los galpones.**



**Según la información que me suministraron varios vecinos, al parecer la chimenea fue colocada ya que trajeron una nueva máquina de secado de papel impreso, y el olor de los gases que emanan por la chimenea es como una mezcla de vela con gasoil, y trabaja las 24 horas del día de domingo a domingo.**



Los vecinos se dirigieron a la directiva de El Nacional y en vez de buscarle solución a la situación alegaron que tenían toda la permisología para operar y que esos gases "No Huelen a Nada, ni son dañinos para la salud", según reza un informe técnico que les mostraron de una empresa privada que evalúa los gases, pero con fecha de Enero del 2008, pero para esa fecha aún no estaba la chimenea en el lugar, aseguran los vecinos.



Es importante resaltar que la parroquia San Juan no es una "Zona Industrial" que es donde deberían estar ubicadas esta clase de maquinarias. Los vecinos le comentaron a este Pajarraco, estar dispuestos a demandar a El Nacional por los problemas de salud que están padeciendo y a exigir indemnización ya que algunos han tenido que comprar hasta equipos purificadores de aire para poder tolerar un poco más la situación.

**LO CERTIFICO!!!!** 😊

BOBOLONGO ESTAS PASAO DE ABUSADOR !!!!

QUITA ESA VAINA QUE ESTAS ENVENENANDO A LOS CHAMITOS Y A LOS ANCIANOS!!!!!!

By: **SHERK** ®



## **ANEXO D**

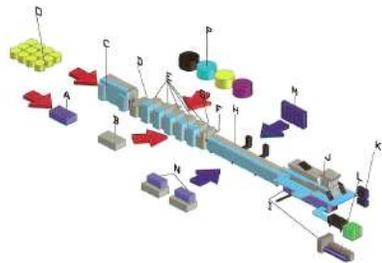
### **Folleto informativo de sistema de impresión de la rotativa KBA**

PROCESO DE IMPRESIÓN

# rotativa KBA



## EL NACIONAL



El proceso se inicia alimentando la máquina con tres insumos: papel, planchas de impresión y tinta.

Antes de iniciar la impresión se montan las planchas de impresión, una por cada color y por cada lado del papel. Éstas son perforadas y dobladas utilizando el Perforador de planchas y el doblador de planchas (A y B), antes de colocarlas en la impresora.

El papel viene en bobinas, que son colocados en el portabobinas (C). Se instalan dos bobinas de papel por vez. Una bobina es la que está en uso y el papel se pasa a través de una serie de rodillos que cumplen la función de guiarlo a través de las unidades. La segunda bobina de papel se prepara para realizar el cambio cuando termina la primera. Dicho cambio se efectúa en forma automática sin parar el proceso de impresión.

Luego, el papel pasa por el alimentador de papel (D) cuya función es halar el papel y mantener la tensión constante.

Posteriormente, el papel pasa por cada una de las unidades impresoras (E) cuya función es transmitir la tinta al papel. Cada unidad imprime un color en ambas caras a la vez. Hay cuatro colores básicos que son: negro, amarillo, azul y rojo.

La unidad de impresión está compuesta por dos sectores de impresión, el de arriba y el de abajo. Cada uno de ellos contiene rodillos de acero y goma, tinteros, fuentes de agua y cilindros porta planchas y porta mantillas. El papel pasará por la unidad, entre los cilindros porta mantilla de arriba y abajo.

El tintero de cada unidad impresora tendrá tinta del color deseado, que será transportado mediante rodillo al cilindro de planchas, quien lo transferirá al cilindro porta mantilla pasando al papel por presión. La tinta llega a los tinteros en forma automática impulsada por las bombas neumáticas (P).

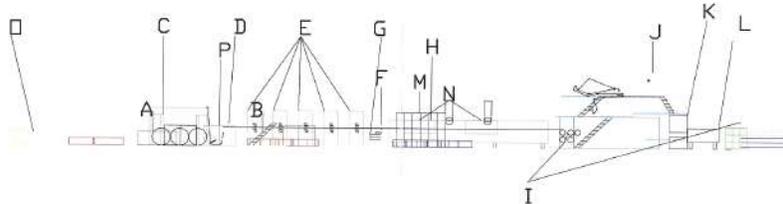
Las planchas de impresión, que se montan en el cilindro porta planchas, tienen estampada la imagen a imprimir.

Mediante cámaras el equipo de control de registro, montado en la plegadora (J) verifica que la impresión está en su lugar correcto. De no ser así procede a dar una señal a la unidad impresora correspondiente, que a su vez corrige el desplazamiento.

Una vez transferido la tinta al papel esta pasa a través del horno de secado (H) que procede a secar la tinta por medio de aire por medio de un quemador de gas natural. Los vapores de este proceso son aspirados mediante unas bombas y a su vez enviados al incinerador de gases.

Después de este proceso, el papel pasa por cilindros enfriadores para bajar la temperatura del papel y posteriormente ingresa a la plegadora (J) cuya función es doblar, de acuerdo a lo requerido, y cortar el papel mediante una serie de cilindros dobladores que guían y entregan el producto final a una cinta transportadora que a su vez entrega al apilador (L).

Toda la operación de la rotativa se encuentra controlada mediante una consola de mando computarizado



A- Perforador de Planchas / B- Doblador de Planchas / C- Portabobina-Emplumador / D- Alimentador de Papel / E- Unidades de Impresión (S) con lavadores de Mantillas / G- Motor Principal / H- Horno Secador / I- Rodillos Enfriadores y Chiller Hairig / J- Superestructura Plegadora / K- Enfrizador de Agua / L- Apilador de Pliegos / M- Tableros Eléctricos / N- Consolas de Mando / O- Bobinas de papel / P- Tanques de Tintas

## **ANEXO E**

### **Correcciones y sugerencias de especialistas a la Guía de entrevistas**



maury delgado <delgado.maury@gmail.com>

---

## RV: Correcciones para los cuestionarios.

1 mensaje

---

**Delgado, Maury** <mdelgado@el-nacional.com> 5 de febrero de 2010 16:26  
Para: maury delgado linero <maury28@hotmail.com>, delgado.maury@gmail.com

Maury Delgado

Coordinadora de Comunicaciones

Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios

C.A Editora **El Nacional**

Teléfono: 0212-2033733

Cel. 0426.5110017

---

**De:** Peña, Raquel  
**Enviado el:** Viernes, 05 de Febrero de 2010 04:26 p.m.  
**Para:** Delgado, Maury  
**Asunto:** Correcciones para los cuestionarios.  
**Importancia:** Alta

Hola Maury:

Anexo te envío los cuestionarios con las modificaciones, que en mi opinión, se le deberían hacer. Las principales correcciones tiene que ver con:

1.- **La contextualización:** en toda entrevista a profundidad se debe introducir al tema de alguna manera, si bien es importante no segar la opinión de los entrevistados diciendo exactamente de que le vamos a preguntar, es igualmente primordial que sepan con que objetivos se esta haciendo la entrevista.

2.- **Revisar la cantidad de preguntas hacer:** cuando elaboramos un cuestionario generalmente olvidamos que la persona que entrevistamos tiene una agenda ocupada, mucho más aun (como es tu caso) cuando se habla con gerentes de primera línea y expertos. Por lo que te recomiendo trates de hacer más concisa la entrevista y revises si puedes hacer en un mismo espacio dos preguntas.

3.- **Mantener los códigos de identificación:** es muy importante para evitar la posible confusión del entrevistado utilizar para cada uno de los elementos el mismo nombre en toda la entrevista. Por ejemplo: si te refieres a C.A Editora El Nacional al principio de la

entrevista debe mantenerse así hasta el final.

En líneas generales, estas me parecen que son las correcciones más grandes que tienes que hacer dentro de los cuestionarios, ahora bien, revisa cada una de ellas para que veas las correcciones puntuales que te hice.

Cualquier otra cosa que necesites no dudes en comunicarte conmigo.

Saludos,

**Raquel Peña Noriega.**

**Jefe de Investigación de Mercados.**

Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios.

C.A.Editora El Nacional.

**e-mail: [rpena@el-nacional.com](mailto:rpena@el-nacional.com)**

Telfs: (58212) 203.3668

<<Cuestionario 1gtes.doc>> <<Cuestionario 2gtes.doc>> <<Cuestionario 3comunidad.doc>> <<Cuestionario 4expertos.doc>>

**4 archivos adjuntos**



**Cuestionario 1gtes.doc**  
24K



**Cuestionario 2gtes.doc**  
24K



**Cuestionario 3comunidad.doc**  
23K



**Cuestionario 4expertos.doc**  
27K

**ANEXO F**  
**Guía de entrevistas**

## **Guía de entrevistas N°: 1**

### **Gerentes de primera línea responsables de las políticas de la empresa**

Pensando en las estrategias que como corporación tienen o siguen en momentos de crisis, nos podría decir:

- 1.- ¿Cómo es su relación con sus públicos clave o grupos de interés (lectores, comunidades adyacentes a las sedes, entes gubernamentales, medios de comunicación)?
- 2.- ¿Tienen algún dato histórico de las crisis que ha sufrido la empresa a lo largo de su historia?
- 3.- ¿Conocen los riesgos a los que la empresa es más vulnerable y que pueden desatar una crisis?
- 4.- ¿Qué tipo de crisis son las más frecuentes en empresas como El Nacional?
- 5.- ¿Cuentan con un manual de crisis?
- 6.- ¿Tienen un comité de crisis?
- 7.- ¿Quiénes integran el comité de crisis?
- 8.- ¿Qué procedimientos ejecutan cuando la empresa tiene una crisis?
- 9.- ¿Elaboran alguna comunicación para medios o actores de la crisis cuando esta se presenta? (es decir, algún comunicado de prensa, discurso de espera, material informativo, u otro)
- 10.- ¿Realizan reuniones periódicas de gestión de crisis?
- 11.- Para los momentos de crisis, ¿tienen algunos parámetros de comunicación para públicos internos? (Empleados, accionistas, entre otros)
- 12.- ¿Cuentan con parámetros de comunicación externa? (para públicos como lectores, proveedores, etc)
- 13.- ¿Cómo es la comunicación con sus públicos, en momentos de crisis, es mínima, discreta o abierta y transparente?
- 14.- ¿Cuenta la empresa con especialistas asesores comunicacionales para casos de crisis?
- 15.- ¿Qué hacen cuando se les presenta una crisis?
- 16.- ¿Quién o quiénes son los portavoces oficiales en casos de crisis?
- 17.- ¿Cómo manejan la relación con los medios en casos de crisis?
- 18.- ¿Qué estrategias de comunicación usan para momentos de crisis? (ejemplo: entrevistas en medios clave, comunicados de prensa, rueda de prensas, entrevistas cara a cara, entre otros)
- 19.- Posterior a la crisis, ¿realiza la empresa reuniones de evaluación?
- 20.- ¿Elaboran algún tipo de informe final de la situación?
- 22.- ¿Se evalúa la imagen de la empresa luego de finalizada la crisis?

## **Guía de entrevistas N°: 2**

### **Gerentes nivel medio involucrados en la situación de crisis**

Ahora, pensando de manera directa en la situación de crisis que vivieron con los vecinos de la Sede El Silencio:

- 1.- Desde agosto de 2008 la empresa vivió el inicio de una crisis con sus vecinos de la planta ubicada en El Silencio. ¿Podría decirnos que fue exactamente lo que ocurrió?
- 2.- Históricamente, ¿cómo han sido sus relaciones del periódico con los vecinos de El Silencio, en el entendido que toda la compañía estuvo por mucho tiempo allá?
- 3.- ¿Cómo se generaron las denuncias de los vecinos?
- 4.- ¿Qué hicieron en específico los vecinos?
- 5.- ¿Cómo enfrentó El Nacional esta situación?
- 6.- ¿Se reunió algún comité interno de la empresa para enfrentar el problema?
- 7.- ¿Algún especialista externo los asesoró?
- 8.- ¿Qué estrategias ejecutaron para acercarse a los vecinos?
- 9.- ¿Quién o quiénes fueron los portavoces ante los vecinos?

- 10.- ¿Qué formas de comunicación establecieron con la comunidad? (cartas, comunicados, material informativo, reuniones, entre otros)
- 11.- ¿Cuál fue la respuesta de los vecinos?
- 12.- ¿Cómo llegó la información a los medios de comunicación?
- 13.- ¿Cómo fue la relación de la empresa con los medios en este caso?
- 14.- ¿Cuál fue la actitud de los empleados de la planta afectada ante esta situación?
- 15.- Las otras unidades de la organización que no están ubicadas en la sede de El Silencio, ¿estaban informadas de la crisis?
- 17.- Tomando en consideración que esta crisis podría afectar la circulación de las revistas, ¿se generó algún tipo de comunicación para los lectores?
- 18.- ¿Cómo fueron esas comunicaciones dirigidas para los públicos internos (empleados, directivos, accionistas, entre otros): mínimas, discreta o abierta y transparente, o no comunicaron nada?
- 19.- Y las comunicaciones externas (a vecinos, proveedores y lectores), ¿cómo fueron: mínimas, discreta o abierta y transparente, o no comunicaron nada?
- 20.- A la fecha, ¿Está resuelta la crisis? Si la respuesta es negativa, pase a la siguiente pregunta. De ser positiva la respuesta, pase la pregunta 22
- 21.- ¿Cuáles son los próximos pasos a tomar por la empresa?
- 22.- ¿Cómo se resolvió la crisis?
- 23.- ¿Hubo reuniones postcrisis?
- 24.- ¿Elaboraron algún tipo de informe final de la situación?
- 25.- ¿Qué resultados arrojó?
- 26.- ¿Se evaluó la imagen de la empresa luego de finalizada la crisis?
- 27.- ¿Qué resultados arrojó?

### **Guía de entrevista N°: 3**

#### **Representantes de la comunidad vecinal de El Silencio**

- 1.- ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en esta zona de El Silencio?
- 2.- ¿Cómo ha sido en ese tiempo la relación de ustedes y su empresa vecina el diario El Nacional?
- 3.- ¿Considera usted que El Nacional es una empresa cercana, que apoya a la comunidad?
- 4.- Recientemente ustedes y El Nacional vivieron una situación de crisis. ¿Podría contarnos qué sucedió?
- 5.- ¿Cómo fue la reacción de ustedes ante la situación: conversaron con El Nacional o efectuaron la denuncia ante medios y organismos competentes?
- 6.- ¿Cuál fue la respuesta de El Nacional al tener conocimiento de su denuncia?
- 7.- ¿Qué representantes de El Nacional se reunieron con ustedes?
- 8.- ¿Qué opinión tiene acerca de cómo los representantes de El Nacional manejaron la situación?
- 9.- ¿Cuál le parece fue su aporte?
- 10.- Durante la crisis, ¿cómo fue la relación de la comunidad con El Nacional?
- 11.- Las comunicaciones enviadas por El Nacional, ante y durante la crisis, ¿cómo fueron: directas, con la mínima información, o nada de comunicaciones?
- 12.- ¿A través de qué canales les llegaban estas comunicaciones: cartas, avisos, reuniones, entre otros?
- 13.- ¿Considera que estas comunicaciones fueron positivas o negativas para la situación?
- 14.- Cuando intervino el mediador Elías Santana, ¿qué ocurrió?
- 15.- ¿Qué le pareció fue el aporte de este mediador a la crisis?
- 16.- En un momento de la crisis intervino el Ministerio del Ambiente, ¿qué ocurrió?
- 17.- ¿Considera que el Ministerio del Ambiente dio algún aporte para la solución de la crisis? ¿Por qué?
- 18.- A la fecha, ¿que ha ocurrido?
- 19.- Luego de la paralización de la máquina KBA, ¿han tenido algún contacto con los representantes de El Nacional?

20.- ¿Qué considera usted ocurrirá ahora?

21.- ¿Cómo considera que El Nacional manejó esta crisis? ¿Por qué?

#### **Guía de entrevista N°: 4**

##### **Expertos en comunicaciones estratégicas**

1.- Tomando en consideración su experiencia en comunicaciones estratégicas, que nos puede decir acerca de cómo manejan las empresas venezolanas la comunicación en momentos crisis.

2.- ¿Conoce usted a la empresa C.A Editora El Nacional?

3.- ¿Ha asesorado a la empresa C.A Editora El Nacional en algún caso de crisis, qué nos puede contar de esa experiencia?

4.- Según su criterio, ¿cuáles cree usted son los riesgos a los que la empresa C.A Editora El Nacional, es más vulnerable y que podrían desatar una crisis?

5.- A su juicio, ¿qué estrategias generales de comunicación debe seguir un medio de comunicación como C.A Editora El Nacional para hacer frente a una crisis?

6.- ¿Considera usted que en casos de crisis en C.A Editora El Nacional es conveniente convocar un comité de crisis? ¿Quiénes deberían integrarlos?

7.- A su juicio, ¿cuáles considera deben ser los portavoces de C.A Editora El Nacional para un caso de crisis?

8.- ¿Considera usted que una situación de crisis se debe informar a los públicos internos de la empresa? (empleados, proveedores, directores principales y accionistas) ¿cuándo cree se les debe informar?

9.- ¿Cree usted que a los públicos externos (lectores, medios de comunicación, proveedores, públicos en general) se les debe informar de una situación de crisis? ¿Cuándo? ¿Qué tanto se les debe informar?

10.- ¿Cree usted prudente informar a los medios de comunicación en caso de una crisis? ¿Cómo debe hacerse?

11.- Recientemente El Nacional vivió una situación de crisis con la comunidad adyacente a su sede ubicada en El Silencio ¿Conoce el caso? ¿Qué nos puede decir al respecto?

12.- Dentro de las tipologías de crisis que existen ¿cuál cree usted se presentó en este caso?

13.- ¿Por qué cree que se generó esta crisis?

14.- Desde el punto de vista de la comunicación, ¿cómo considera se deben manejar este tipo de crisis?

15.- ¿Cuáles mecanismos de comunicación considera usted se deben utilizar para una crisis de este tipo?

16.- ¿Cómo cree usted deben estructurarse las comunicaciones hacia el público afectado en este tipo de crisis?

17.- ¿Cree usted que C.A Editora El Nacional pudo evitar esta crisis? ¿Por qué?

18.- ¿Considera usted prudente que una vez finalizada la crisis se haga una reunión de evaluación?

19.- ¿Usted piensa que los resultados de esta reunión deben condensarse en un informe final de la situación?

20.- Después de finalizada la crisis ¿cree usted se debe evaluar la imagen de la empresa C.A Editora El Nacional? ¿Por qué?

**ANEXO G**  
**Trascripción de las entrevistas**

Entrevista N°: 1 (Según Guía n° 4 a Expertos en comunicaciones estratégicas).

Persona: Rosario Santander

Cargo: Asesor Comunicacional de Fundación Seguros Caracas

Fecha realización: 2 de Febrero de 2010

*Buen día, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla e informamos que la misma tendrá carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la tesis de postgrado.*

**1.- Tomando en consideración su experiencia en comunicaciones estrategias, que nos puede decir acerca de cómo manejan las empresas venezolanas la comunicación en momentos crisis.**

Manejar la comunicación en momentos de crisis es bien oportuno. Hay como que un manual de que es lo que se debe hacer, en momentos de crisis. Hay muchísimos expertos Pizzolante, Nelson Rivera etc, que hablan sobre que se debe hacer en momentos de crisis. Pero yo creo que el trabajo realmente serio que tiene que hacer una empresa, es prepararse antes de la crisis. Si tu tienes un equipo humano que está compenetrado con la empresa, que sabe lo que hace, cuál es el rumbo hacia donde se va, con relaciones de trabajo donde las personas tienen rostros, se conoce y hay un clima de confianza, en los momentos de crisis, ese grupo humanos es un aliado para salir adelante antes circunstancias que se ponga.

Si tú me preguntas a mí ¿que tiene que hacer una empresa para afrontar un momento de crisis? Es tener una excelente disposición a comprometerse con una estratégica sería de comunicaciones internas. Es la única manera de poder salir adelante ante un momento de crisis. Si algo tiene que hacer una empresa es prevenir y bueno si te toca, tienes el accidente pues bueno hay muchas maneras de hacerlo, pero yo soy devota de la prevención.

**2.- ¿Conoce usted a la empresa C.A Editora El Nacional?**

Si, trabajé por 5 años allí. A pesar de que si pudiere decir algo bueno de esa cosa como en casa de herrero cuchillo de palo, es una empresa que se dedica mucho a comunicar notas de presas todo hacia afuera, y exactamente por ser una empresa del tipo que es, implica un trabajo muy comprometido con el día a día ,pues a veces lo urgente se come lo importante y lo estratégico y siento que la comunicaciones internas como tal no han sido fortalecido lo suficiente en El Nacional y creo que hay un largo trabajo por andar, hay una revista muy buena pero no salía con la rigurosidad del caso, no había una intranet formal con información, no habían un boletín, no habían carteleras, y a pesar que había una que otra cosita que se trataba de poner no había un ABC de las rutas corporativas que más o menos uno conoce en todas las empresas: los boletines, una revistita, la intranet, eventos donde la gente se conoce internamente hacen rally, hacen juegos de fútbol, hay un esfuerzo muy grande por que la gente se conozca, tengas rostros, y hasta donde yo me fui y a pesar de que había mucha iniciativa en las gerencias hacia eso, habían muy pocas experiencias sistematizadas que fueran una experiencia de la empresa que eso iba a ser así y que había compromiso.

**3.- ¿Ha asesorado a la empresa C.A Editora El Nacional en algún caso de crisis, qué nos puede contar de esa experiencia?**

En el momento que yo fui gerente de comunicaciones corporativas del diario El Nacional fue una época totalmente comprometida, muy difícil, fue toda la época del paro, una vez se metieron en Así es la noticia con la intención de agarrar a Ybéyise y otros periodistas y matarlos a golpes, venían unos santeros que se colocaban en la entrada del edificio de C.A Editora El Nacional para hacer conjuros y cosas, y bueno nada lo que hacíamos es atender caso a caso punto a punto y dar la cara siempre. A la persona que llegaba se le atendía con el mayor respeto del mundo, se le escuchaba, le decíamos qué podíamos hacer, siempre dar respuesta, la naturaleza aborrece el vacío y el vacío y si uno no responde pues otros

responderán, o los rumores, así que apenas llegaba alguien la tarea es bajar, verlo a los ojos, y preguntar ¿por qué está usted aquí? ¿Qué quiere? ¿Cual es su incertidumbre? ¿Cual es su furia? ¿Deme la carta? ¿Qué puedo hacer? ¿Pase adelante? Escuchamos su queja. Y en muchas oportunidades tenían la razón, en otras no, o habían unas locuras total como cuando iban los santeros a hacer brujería al frente del periódico, y bajamos y les decíamos respetamos su culto, me parece muy bien, y mire están trancando la calle yo les agradezco que por favor se arrimen un poquito y se ponga acá, que terminen su cosa, la verdad es que nosotros no creemos en eso y por lo mismo no nos importa que esté aquí, mientras no perturbe la vía no tenemos ningún problema.

**4.- Según su criterio, ¿cuáles cree usted son los riesgos a los que la empresa C.A Editora El Nacional, es más vulnerable y que podrían desatar una crisis?**

La verdad es que cualquier comentario que te haga sería una irresponsabilidad por que no se exactamente en que condiciones esta ahora El Nacional, pero como te digo yo creo que es sentarse un poquito y coordinar con la gerencia de mercadeo, la gerencia de recursos humanos la gerencia de comunicaciones y tener una estrategia sólida de comunicaciones. Cada vez más las comunicaciones internas es igualito, el mercadeo externo es idéntico al mercadeo interno, es inclusive segmentar, ver cuales son tus audiencias, si estás llegando a todas, cuales son sus intereses y en función de las necesidades que hay en la empresa tu creas producto sean seductores para ellos, que les gustes, porque a lo mejor tu estas haciendo una revista muy corporativa y resulta que a lo mejor el periódico son esos muchachos jóvenes que están en otra cosa, y entonces la ruta mejor es ,no sé, montar mensajitos de textos, twitter, facebook. Lo que hay que hacer es hacer un esfuerzo muy grande para que la gente se conozca y tu conocer a los tuyos. Y eso tiene que ser un trabajo estratégico serio.

**5.-A su juicio, ¿qué estrategias generales de comunicación debe seguir un medio de comunicación como C.A Editora El Nacional para hacer frente a una crisis?**

Construir mucho más hacia adentro. Tienen que ver puntos de encuentros, saber que quiere tu gente, quien es tu gente. Cuales son sus angustias, tratar de dar respuestas a esas angustias si hay problemas en la empresa que la gente sepa por qué hay esos problemas y a la hora que un extraño le pregunte algo, sepa qué responder y no poner cara 33 y no saber que es lo que esta pasando, no hay nada mas que genere desconfianza es la incertidumbre y como te digo yo creo que las empresas funcionan muy bien cuando hay ambientes de certidumbres, de confianza, que a pesar por lo que tu estés pasando o no estés pasando, tu tengas conocimientos de lo que esta haciendo empresa y que sea un vocero formal de la empresa el que a ti te notifique exactamente que esta pasando y no sean rumores de pasillo. Tú sabes que los pasillos son muy eficientes que casi siempre tienen razón, entonces bueno. El gran reto en las comunicaciones internas es la inmediatez, no esperar, por que siempre se generan unos mecanismo que si el boletín que sale cada quince día o la revista, y la información cuando llega, llega muy tarde, siempre como un periódico de ayer. Hay que hacer un esfuerzo por que si esta pasando algo, comunicarlo de inmediato, de la manera más sencillita, a lo mejor es un correo electrónico, a lo mejor un afichito hecho a mano en la salida del edificio ¡que se yo, la gente se inventa mucho!. Ahorita hay un tema muy común en las empresas con los beneficios a los trabajadores, que cuando hay logros importantes te los colocan en los baños grandotote ¡AHORA EN VES DE 15 DIAS DE CESTATICQUES SON 30! Y todo el mundo lo ve y ya listo, por que la idea es comunicar, no importa donde lo ponga, si no que la gente sepa y se sienta feliz de sus beneficios, de sus objetivos, de lo que sea. El Nacional, a pesar que no ha tenido un trabajo de comunicación interna fuerte, yo creo que hacia fuera lo ha hecho muy bien. Toda su relación con lo externo, con todo lo que ha sido el fenómeno del aniversario El Nacional, que es una cosa magistral es una fiesta que se hace una vez al año; de reconocimientos a los empleados, de reconocimientos a las personas relacionada, de reconocimiento a toda esa cantidad concursos que se hacen donde tu le das valor a la gente las iniciativa de otro, yo creo que el periódico a labrado de la manera más magistral que puede haber, para que hayan muchas personas externas del periódico que hablen maravillas de esa marca, que es tan poderosa. Yo creo que el

mercadeo que hace El Nacional con el aniversario que es contenido editorial en todos los otros medios y a escala nacional, eso no tiene nombre, eso es una cosa digna de aplaudir de fortalecer y de seguir haciendo.

**6.- ¿Considera usted que en casos de crisis en C.A Editora El Nacional es conveniente convocar un comité de crisis? ¿Quiénes deberían integrarlos?**

Toda empresa más en el entorno tiene que estamos viviendo tiene que prepararse y disipar sus distintos escenarios y ver como responder ante uno u otro. A lo mejor cuando llega el momento no llega así, pero el hecho de saber, es muy importante el cómo se hagan las cosas, entonces tú has trabajado y pensando como vas a resolver, pues tu ya has procesado por eso y cuando te llega el momento de crisis ya tu tienes cosas quizás que te ayudan a resolver y dar mejor respuesta en el momento. Por eso es importante organizarse antes y el comité forma parte de este proceso, y como te dije antes, de ese manual que todo empresa debe tener. Lo deben integrar quienes estén involucrados en la crisis a resolver y por supuesto, los gerentes que tienen poder para decidir frente a éstas situaciones.

**7.- A su juicio, ¿cuáles considera deben ser los portavoces de C.A Editora El Nacional para un caso de crisis?**

Yo diría que es muy importante que cuando hay un momento de crisis del que sea, el vocero tiene que ser un entendido de lo que esta pasando, si pasa algo en las rotativa tiene que ver una persona que sea encargado de esa área y es un tema de comunicación y bueno eso tiene que estar ya planificado y decidido. Si hay un problema por acá de recursos humanos a la directora de los recursos humanos es la que le toca hablar. Por que una de las cosas más importante es que el vocero sea creíble, que de certidumbre, que la gente cepa que lo que esta diciendo y nosotros sabemos que las imágenes hablan más que todo, de repente una mirada que no es o es información que no maneja puede ser muy grave en momentos de crisis y en los momentos de crisis sobre todo es muy importante la pausa, no volverse loco cuando vas a hablar, ante lo que pase estamos consternado estamos evaluando, vamos a investigar a ver que fue lo que paso, que tu puedas agarrar un respiro para ver las cosas en frio y tener mejores opciones para dar una respuesta oportuna, y esa persona que tiene que dar el respiro y decir que estamos evaluando, tiene que ser una persona que sepa del tema que esta tratando por que después el error puede ser catastrófico e reversible si tu en ese momento no das una respuesta oportuna.

**8.- ¿Considera usted que una situación de crisis se debe informar a los públicos internos de la empresa? (empleados, proveedores, directores principales y accionistas) ¿cuándo cree se les debe informar?**

Como te digo, la naturaleza aborrece el vacío, lo que tú no dices, otro lo dice o lo inventa; Entonces, si tu estas pasando por una crisis, si bien tu no quieres decir lo que esta pasando, bueno es como hablar en abstracto, porque no te estoy dando un caso específico, pero tu tienes que dar un mensaje por que si tu no lo das lo va a dan otros y el primero que tiene que ser protagonista de ese mensaje eres tu, para que se diga lo que tu quieres que se diga. Un ejemplo claro es nuestro presidente ante cualquier cosa ¡No hay electricidad! es el niño, es el niño, es el niño, todos sabemos que a lo mejor no es el niño, que hay 10 años de mala gerencia, pero hay un discurso que se inicia en un momento de crisis tan grave como es el tema de la electricidad, que siempre te dice lo mismo y con la decisión oportuna de su equipo de trabajo, independientemente que tenga que ver que es verdad o que es mentira, tiene que haber siempre un mensaje hecho por la dirección de la empresa, de que es lo que tu como empresa quieres que la gente escuche.

**9.- ¿Cree usted que a los públicos externos (lectores, medios de comunicación, proveedores, públicos en general) se les debe informar de una situación de crisis? ¿Cuándo? ¿Qué tanto se les debe informar?**

Bueno creo que la pregunta es muy amplia Maury, no es el periódico, cualquier empresa cuando se llega lo primero que tiene que hacer es montar un mapa un diagnostico de que hay que hacer en su entorno (concejos comunales, asociación de vecinos, casa de la cultura colegios) u que pueda impactar positivamente a la comunidad.

El Nacional en el aula llegó a contactar todo un trabajo para que estuviera presente cotidianamente en todas las escuelas que estaban en el entorno a El Nacional, porque es la manera de entender y tener unos vecinos contentos con que la empresa este ahí. Después que tu tengas un diagnóstico de que instituciones te quieras relacionar tienes que empezar a escuchar cada una y ver que dificultades puedes apoyar en diferente y comenzar a montar nuevos proyectos y trabajar directamente con ellos. ¿Para que? para proyecto para fortalecer. No, no, es para que haya roce, comunicación, para que te vean la cara, qué haces, que se sepa el impacto positivo, el esfuerzo, la historia del periódico, por lo que ha pasado, entonces a cuanta gente ayuda a salir a delante y el impacto positivo que ahí.

Entonces como te digo prevenir, cuando una construye proyectos sociales que están contigo y saben lo que tu haces, y además uno también los quiere a ellos, en un momento de crisis esa gente responde de manera espectacular y bueno, no es casual que empresas Polar tenga ese chorro de compromiso con Venezuela en cada uno de sus lugares, con unas cosas gigantes y bellísimas, porque al ellos hacer eso están garantizando que en un momento de crisis su marca este ahí. El tema de construir relaciones es un tema de preservarse la empresa, es como tú seguro, es la manera cómo en un futuro puedes salir a flote, por qué lo que tu no haz hecho a lo largo de toda la vida, tu no lo puedes fabricar de un momento para otro. Esas con relaciones que se ganan a pulso, son relaciones de respeto, de confianza que se tienen que ir haciendo poco a poco. Y siempre con la amenaza que nosotros sabemos, que una empresa que produce un producto tan complicado día a día, siempre va a tener muchas contingencias y a lo mejor en esas urgencias del día a día, se olvida del trabajo estratégico y fundamental que es relacionarse con su comunidad, relacionarse con sus empleados, con sus proveedores, por ahí es que tienen que ir.

**10.- ¿Cree usted prudente informar a los medios de comunicación en caso de una crisis? ¿Cómo debe hacerse?**

Eso no se puede predecir, sino se está viviendo la crisis, lo que si te digo lo mismo que en la pregunta anterior, hay que ser el primero en dar las noticias, malas o buenas, sino las da otro y esa posición no beneficia en nada la situación de conflicto que pueda tener. Con los medios el trabajo también debe ser previo, tener los contactos indicados y que ellos confíen en ti, para que te puedan atender en el momento en que los necesites.

**11.- Recientemente El Nacional vivió una situación de crisis con la comunidad adyacente a su sede ubicada en El Silencio ¿Conoce el caso? ¿Qué nos puede decir al respecto?**

No se mucho, lo que se es por algo muy cómico, por una muchacha tiene un blog de seguridad vial que ahora ella trabaja conmigo y es vecina de El Nacional y ella sufría lo por algún problema de contaminación.

**Entrevistadora: El Nacional fue denunciado por los vecinos de su sede en El Silencio por contaminación sónica y algunos olores, a través Noticiero digital y una emisora de radio. Luego fue ante el Ministerio del Ambiente quien después de un tiempo cerró la planta de manera preventiva, hizo los estudios pertinentes, determinó que no era tóxico y que no había ninguna contaminación, pero a pesar de eso la planta sigue sin funcionar. Tomando en cuenta esto, nos podría decir acerca como El Nacional debía haber enfrentado esta crisis, por ejemplo estando tú como al frente o si te llamaran como asesora.**

**12.- Dentro de las tipologías de crisis que existen ¿cuál cree usted se presentó en este caso?**

Según la información que tengo, podría ser de las relacionadas de la parte técnica y operativa de la empresa, porque se trata de una maquinaria de la empresa, que genera un problema de contaminación.

**13.- ¿Por qué cree que se generó esta crisis?**

No tengo mucho conocimiento, no me atrevería a decir un juicio a primera, tengo entendido que es por la incorporación de parte de El Nacional de una nueva maquinaria, que presentó algunos problemas.

**14.- Desde el punto de vista de la comunicación, ¿cómo considera se deben manejar este tipo de crisis?**

Ante una queja lo primero que hay que hacer es escuchar siempre sin omitir juicio, escuchar, escuchar y escuchar, yo hubiese hecho un esfuerzo por escuchar a los distintos actores de la comunidad y tener mucho cuidado cuando asumes compromisos, porque cuando asumes compromisos con esos actores, te ayuda a que confíen en ti, pero si tu no cumples la desconfianza es total, no sé si me explico, bueno nosotros los acabamos de escuchar y entonces nosotros ahora vamos a tener una reunión con la directiva del periódico y le vamos a mandar la minuta y se la estamos mandando mañana a las 10.00 de la mañana. Es minuta mañana a las 10 tiene que estar ahí para que la gente comience a tener pequeños atisbos de confianza y de que realmente se quiere hacer algo. Si tú te reúnes con esa gente, la escuchas pero no asumes compromisos y no los cumples, hay una ruptura y es peor, porque la gente se siente engañada profundamente. Entonces hay que tener, para mí el tema de comunicaciones es tema que tu puedes buscar en cualquier libros o tesis, lo importante es el cómo se hagan las cosas, lo más importante en la comunicación es generar un ambiente de confianza, que tu tengas reputación, reputación con tu gente, reputación de tu marca, y la manera de lograr esa reputación es haciendo la cosas como se tienen que hacer. Tú me preguntas a mí ¿que hay que hacer en este momento de crisis? Cuidado con lo que hace, y cuidado con comprometerse y tener reuniones o negociaciones, decir algo que no vas a cumplir por qué eso es catastrófico, es irreversible, ya no creen en ti. Si tú me preguntas a mí que hay que hacer es asumir la decisión que toma la empresa pero con el compromiso y la seriedad que tiene que ser, porque si no cumple va a ser peor.

**15.- ¿Cuáles mecanismos de comunicación considera usted se deben utilizar para una crisis de este tipo?**

Las reuniones con el público afectado son vitales, para buscar espacios de encuentros y soluciones al problema.

**16.- ¿Cómo cree usted deben estructurarse las comunicaciones hacia el público afectado en este tipo de crisis?**

Si la cosa está tan crítica, que tienen la planta cerrada, si le das un panfleto no lo van a leer o si le das una cosa escrita, igual. Eso tienen que ser reuniones montadas con grupos muy pequeños, ósea tiene que ser un trabajo muy de pico y pala, muy poquito a poco, a ver, para volver a estimular la posibilidad de hablar con la comunidad, porque si tu me dices que tienen la planta parada, ahí ya rodó mucha agua, y para que eso haya pasado eso, tienen que haber muchas crónicas del desencuentros. Tiene que ser que la cosa no estuvo bien hecha. Entonces bueno es montar un trabajo a ver si la comunidad está dispuesta a quererte escuchar y sobre todo a lo mejor con otros argumentos, no se de que aquí tenemos una planta donde hay 1500 trabajadores, que esta gente necesita trabajar, ósea sensibilizar a la comunidad, nosotros no queremos perjudicar, lo que queremos es trabajar, nosotros queremos saber cuáles son sus exigencias, lo que a ustedes les conviene, que tengan una empresa al lado que los proteja, que no se qué, etc, a ver si podemos comenzar a operar. Entonces bueno nosotros reconocemos que no hicimos ni esto, ni esto, ni esto, pero ahora si estamos dispuestos porque realmente es un tema que a todos nos compete.

Como se logra una comunicación efectiva, de la manera más sencilla tocando puerta, conocer a la comunidad, estar pendiente conociendo el nombre del conserje conociendo que hace que no hace, los problemas de la comunidad. Bueno relacionándose con anterioridad para poder contar con ellos a la hora de un problema. Porque muchos son aliados ustedes verán ahí y su bien en estos momentos a lo mejor tienen parada su rotativa cuando todo fluya o todo pase, serán quienes les digan que se están robando el papel de la rotativa y bueno no es fácil hay todo un tema que hay que escuchar muy bien a la comunidad y tratar de también ser vocero positivo de tu labor por qué no hay otra cosa.

**17.- ¿Cree usted que C.A Editora El Nacional pudo evitar esta crisis? ¿Por qué?**

Como te dije es complicado cuando no tienes mucho conocimiento sobre una situación, emitir algún juicio, sería irresponsable de mi parte hacerlo. De mi experiencia en el periódico esa calle siempre estaba muy sensible, bueno porque el tema de la producción es muy

complicado, fueron muchísimos años de los camiones parados allí, de malas palabras, de las calles sucias. Si bien era chévere porque le das seguridad a la zona, porque esta zona se ha convertido en una zona muy peligrosa, a veces eso no es suficiente. Por ejemplo yo recuerdo que cuando se bajaban las bobinas pues se trancaba la cuadra, yo creo que de alguna manera el periódico creció y la calle se le hizo pequeña, y de alguna manera no logró amargarle el día a día a los vecinos y yo siento que a lo mejor el tema del olor de la rotativa, no fue más que la gotita que rebasó el vaso de una relación que a lo mejor venía muy afectada. Entonces frente a eso uno quiere a asumir a resolver realmente esa situación, qué hemos hecho, qué vamos a hacer, cómo vamos a resolverles a esta gente, o sea ese sentarse con calma y bueno vamos a ver cómo resolvemos esto, pero bueno entendiendo que esa es una relación de muchísimos años, cuántos años, 40 , 30 años. Creo que la comunidad está respondiendo así porque de alguna manera y si en algún momento hicieron cosas chéveres, pues no se comunicó, y lo que no se comunica no existe, entonces no hubo un trabajo constante con la comunidad, para que la comunidad sintiera que eso era chévere, que estaba bien.

**18.- ¿Considera usted prudente que una vez finalizada la crisis se haga una reunión de evaluación?**

Yo acá en Seguros Caracas comencé una iniciativa que ha sido muy bonita en la que invitamos a todos los empleados, la campaña se llama Acompáñanos a recordar, y entonces levantamos toda la historia de la empresa, a través de testimonios de la gente, no hay nada mas importante que la experiencia de una corporación, lo más triste de una empresa que ha pasado por muchas cosas, es que no quede nada. Si tú me preguntas que tiene que ser más importante en una empresa, su historia, sus aciertos y sus desaciertos, aprender de ellos. Claro que sí, hay que hacer un testimonio riguroso de lo que pasó, cuáles fueron las fallas, ver que se hizo para solucionar, por que es que realmente a través del trabajo de sistematización de esas experiencias es que uno obtiene aprendizajes importantes y hallazgos.

**19.- ¿Usted piensa que los resultados de esta reunión deben condensarse en un informe final de la situación?**

Si, lo que te dije antes, estas experiencias hay que sistematizarlas.

**20.- Después de finalizada la crisis ¿cree usted se debe evaluar la imagen de la empresa C.A Editora El Nacional? ¿Por qué?**

Sí, para aprender de esas experiencias y saber cómo quedamos después de la crisis.

## **Entrevista N°: 2 (Según Guía n° 3 a representantes de la comunidad vecinal de El Silencio)**

**Persona: Armando Jansen**

**Cargo: Residente del Edificio Bucarey, ubicado al lado de la planta de El Nacional en El Silencio**

**Fecha realización: 3 de Febrero de 2010**

*Buen día, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla e informamos que la misma tendrá carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la tesis de postgrado.*

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en esta zona de El Silencio?**

Llevo 30 años viviendo allí

**2.- ¿Cómo ha sido en ese tiempo la relación de ustedes y su empresa vecina el diario El Nacional?**

Evidentemente de amor y odio. De un lado hay gente orgullosa de que El Nacional este ahí, en aquel tiempo eso le daba a la personas un cierto nivel de conocimiento público, y al fin y al cabo El Nacional es considerado como un periódico de prestigio. Pero por otro lado, igualmente y paulatinamente más y más, desde hace mucho tiempo, la gente se quejaba

tanto por el ruido y por el olores de pintura que se quemaba. También por la suciedad. Hubo épocas en las que la calle misma donde tenían ellos sus depósitos estaba permanentemente sucia y todos nos quejábamos por eso.

**3.- ¿Considera usted que el diario El Nacional es una empresa cercana, que apoya a la comunidad?**

El Nacional de su lado siempre ha hecho ciertos intentos, ha promovido actos de deporte, siempre a favor de la convivencia y facilidad y todo eso funciona siempre mientras que todo marcha bien, pero si hay un problema o problemón, eso es más grande que la buena convivencia. Años anteriores cuando Elías Santana trabajó en El Nacional, el de la Escuela de Vecinos, en aquél momento me dijo no, debemos hacer actividades con la gente, para tener buen ambiente, me pareció bonito, yo vi esa actividad, pero eso fue temporal, eso duró unas semanas, lógicamente porque la gente se cansa, Y El Nacional tampoco pudo dejar abierto ese espacio permanentemente.

**4.- Recientemente ustedes y el diario El Nacional vivieron una situación de crisis. ¿Podría contarnos qué sucedió?**

No entiendo porque hablan que los problemas comenzaron hace poco, pueden haber llegado a un tope, pero desde hace mucho tiempo se quejaban tanto por el problema sónico y por el olor frecuente. Yo como hombre adulto, además que no estaba en casa mucho tiempo, yo no sentía tanto eso, pero al cabo de un tiempo una vez una mujer al lado del edificio me habló con lágrimas en los ojos, por sus niños, y me doy cuenta que eso es un problemón. Te digo, en los últimos años El Nacional ha sido considerado como un periódico de oposición, lo dice la gente y el gobierno, e igualmente ahí hay gente que se oponía a El Nacional y acusaba a El Nacional más que nunca, pero esas cosas de estas quejas son objetivamente ciertas. Lo que pasa es que uno se acostumbra a veces, yo también me acostumbro a los ruidos, uno siempre se levanta a las 3 ó 4 de la mañana, y siempre hay maquinas, últimamente han mejorado, no se si por fin lograron controlar más lo que me estaban diciendo, referente al olor, a los productos químicos que se quemaban, diera la impresión que tienen el control, y creo también que la vieja máquina o la máquina que utilizaban, fue reemplazada por alguna otra que está decenas de metros más alejada y que no produce, me parece, tanto ruido.

**5.- ¿Cómo fue la reacción de la comunidad ante la situación: conversaron con el diario El Nacional o efectuaron la denuncia ante medios y organismos competentes?**

Esta historia tiene muchos años, es una acumulación, no es el hecho de lo del año pasado, y evidentemente la política se metió, tengo una vecina que ella se fue, se esta mudando todavía, nadie puede decir nada de ella, pero ella estaba en contra de El Nacional, por su posición política, pero tenían un buen argumento, te repito perdóname era indiscutible, y allá nos ponemos que ellos son anti de esto y eso, cierto, pero el problema no es eso, era el mucho ruido y mucho olor, era el gas que afectaba la respiración y debió ser que con niños empezaban a toser, y que haces tu, nadie aguanta eso pasivamente, por largos años la gente tiraba botellas con fuego del otro lado de la calle, hacia los techos de El Nacional, impresionante, el tipo de bomba molotov, era impresionante, te repito, ya puede ser que en aquel tiempo ya se estaba politizando pero el motivo era real, yo le decía a alguna gente de El Nacional que me hablaba, problemas si hay, independientemente que la gente este contra el otro y eso. Pero el otro problema, el problema objetivo es eso (la contaminación), y si elimina eso, te aseguro que la protesta en 90% desaparece. Los vecinos se manifestaron, pero divulgar cosas en una manifestación, en una pancarta, es ya lo más normal y común que la gente hace ahora. Inevitable, fueron bastante agresivos, primero que todo también todas esas comunidades pueden mantener capacidades de acción, se sienten con derecho, si algo ha cambiado en esta época de Chávez es que la gente se siente con derechos, se puede opinar, estoy aquí, por bien o por mal, pero bien hecho, tampoco puede contar mas de lo que estoy contando, yo no se si ellos han inventado cosas.

**6.- ¿Cuál fue la respuesta del diario El Nacional al tener conocimiento de su denuncia?**

Pues que no solucionaban, al fin y al cabo, hablando con la gente de El Nacional me encontré con gente muy correcta, muy atenta, y preocupada, pero no podían solucionar

nada, en aquel momento, te estoy hablando de hace un año, ahora si y hace un año están intentando arreglar y dominar el problema de la difusión ocasional de estos gases, de olor de pintura, que se quema no se en que momento del proceso, se quema, se estaba intentando, pero cuando a mi me explicaron era el intento lo tenían bajo control, el dijo “no, esta máquina va a terminar, ahí están instalando otra más grande, probablemente mejor”, que estaba un poquitico más alejado. Era buena actitud, pero para gente normal no “cómo hago yo con este olor, que hago yo” en el centro de Caracas, lógicamente que iban a reclamar, repito, yo soy amigo de Miguel Henrique, y te digo yo no aceptaría eso, yo realmente con familia no aceptaría eso ¿me entiende? A pero es que siempre ha sido así, yo no me recuerdo de hace 30 años de eso, que eso haya sido así. Porque en la medida que El Nacional se mudó, dejaron allá una parte de la imprenta me parece de todo lo que son suplementos de color, creo que es de eso, no sé si antes también era así. Pero en la medida que mis vecinos comenzaron a llamarme la atención y me vinieron a hablar, y en la medida en que El Nacional también me citó, yo me sentí muy bien la reacción de la gente y me llamaba la atención la incapacidad de El Nacional para solucionar esto, yo lo planteo una vez, al jefe Miguel Henrique, se lo planteo, y me dice si probablemente tarde o temprano van a mudarse de allí. Y te repito, frente al hecho del problema tú puedes bailar, pero no puedes tapar el hecho de la contaminación ambiental. La gente pidió hechos concretos para terminar con la situación y eso nunca se dio, aunque últimamente no se ha sentido nada.

**7.- ¿Qué representantes del diario El Nacional se reunieron con ustedes?**

Bueno, a las dos reuniones que asistí, estaba un gerente, creo que de la planta y como te dije algunas personas del ministerio del ambiente que estaban haciendo una revisión de la máquina. También la abogada de ellos, una señora y otra joven que conozco que trabaja allí.

**8.- ¿Qué opinión tiene acerca de cómo los representantes del diario El Nacional manejaron la situación?**

No sabría decirte, las pocas veces que he ido para hablar, que me invitaron, encontré de las personas con hablé una atención perfecta, muy amable, muy correcto, pero no podían dar solución a nada en ese momento, como te dije.

**9.- Durante la crisis, ¿cómo fue la relación de la comunidad con el diario El Nacional?**

Yo pienso que bien, la verdad no estuve desde el comienzo, fui dos veces a reuniones pero nadie más asistió, a mi me invitaron cuando ya habían hecho varias, me invitaron y cuando fui no había más nadie de la comunidad. Y me pareció, capté que la gente ya estaba agotada y habían tirado la toalla, ya habían avisado al ministerio de ambiente. Hubo algunos grupos de la comunidad que eran más militantes. Pero en mi edificio fíjate que hubo gente que mudaron por eso, se fueron, por el malestar y también como rechazo de la actitud de El Nacional.

**10.- Las comunicaciones enviadas por el diario El Nacional, antes y durante la crisis, ¿cómo fueron: directas, con la mínima información o nada de comunicaciones?**

Poca cosa, yo no me recuerdo de ninguna visita de El Nacional, no digo que no hubo visita, pero yo nunca estoy ahí y te digo, cartas al final, final, final, te repito, las pocas veces que he ido para hablar con esta gente encontré bien atención.

**11.- ¿A través de qué canales les llegaban estas comunicaciones: cartas, avisos, reuniones, entre otros?**

Te digo yo fui a dos reuniones y recibí una carta al final, nada más.

**12.- ¿Considera que estas comunicaciones fueron positivas o negativas para la situación?**

No sé, fui a pocas reuniones y no es medida buena para un juicio, lo que te repito es que fueron pocas.

**13.- Cuando intervino el mediador Elías Santana, ¿qué ocurrió?**

No estuve en ese momento sino después.

**14.- En un momento de la crisis intervino el Ministerio del Ambiente, ¿qué ocurrió?**

Cuando la ultima vez que fui el año pasado, y que no vino nadie, ya habían avisado al ministerio de ambiente y vinieron a constatar, era de manera, que no capte una actitud de “aquí estamos para..” y me explicaron que ese no era el mismo ministerio, sino que el

ministerio contrató una empresa que hace una cosa, y yo capte la manera en que estos hombres andaban, hablaban, revisaban y me sonó normal, no agresivo y aparentemente, creo que la gente se dio cuenta que se estaba trabajando en la solución, lo que me parece muy bien hecho.

**15.- ¿Considera que el Ministerio del Ambiente dio algún aporte para la solución de la crisis? ¿Por qué?**

Luego de esas reuniones a las que fui, que te dije que estuvo la empresa que venía en nombre de ellos, todo se calmó, no hay tanto ruido y estamos sin olor, la comunidad no ha dicho nada y menos El Nacional.

**16.- A la fecha, ¿que ha ocurrido?**

Ahora últimamente, no se cuanto tiempo, en los últimos dos meses es cierto que es menos frecuente es lo del olor, evidentemente, casual no se, pero lo estaba pasando y venía como olas y era bien feo el olor. Y te repito, yo no estaba tan metido por muchos motivos, pero por la gente si y lo divulgaban en la calle, ahora no.

**17.- Luego de la paralización de la máquina KBA, ¿han tenido algún contacto con los representantes del diario El Nacional?**

Me parece que no, no tengo ninguna información nadie me ha dicho. Puede ser que lo hicieran, pero sin mí, porque te repito, no juego un papel muy importante en la comunidad y aparentemente no estoy todo el día allí, me entiende.

**18.- ¿Qué considera usted ocurrirá ahora?**

Fíjate tu, tengo razón que hay menos ruido te lo voy a decir, yo instale el año pasado en mi cuarto, por primera vez un aire acondicionado, en parte era para dormir mejor claro, para tener algo menos ruido, porque te repito, no todos los días pero, a altas horas de la noche y en el día se va diluido en el ruido de la ciudad, pero en la noche cuando todo está más tranquilo se oye el ruido, no se si por fin cambiaron de máquina, como me dijeron que iban a hacer, no se si lograron de limpiar este problema del humo, de la pintura y del sistema que iba a pasar primero por agua, yo no se que, pero cuando me lo dijeron, claro estaban haciendo y llegó un hombre de Brasil para ayudar de poner al punto a la máquina nueva con los deseos de hacer los menos ruidos posibles, entonces yo paso en el día abro las ventanas de mi carro para oír y se oye bastante menos. Esta era la zona que antes era de El Nacional, pero ahora no es nada, te repito, es algo que deben saber muchos de ellos, antes El Nacional promovía todo, insistía a la gente para promover, pero te repito los hechos objetivos están claros que tu con una caricia no solucionas los problemas.

**Entrevista N°: 3 (Según Guía n° 2 a Gerentes de nivel medio involucrados en la situación)**

**Persona: Yaemmy Vargas**

**Cargo: Jefe de Comunicaciones**

**Fecha realización: 5 de Febrero de 2010**

***Buen día, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla e informamos que la misma tendrá carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la tesis de postgrado.***

**Desde agosto de 2008 la empresa vivió el inicio de una crisis con sus vecinos de la planta ubicada en El Silencio, pensando de manera directa en esta situación usted:**

**1.- ¿Podría decirnos que fue exactamente lo que ocurrió?**

Aquí hubo unos inconvenientes con la instalación de una nueva rotativa que adquirió la empresa. La verdad es que hubo errores de parte de la empresa, en el sentido de no comunicarse y no tramitar ante las diferentes instancias que estaban involucradas con esa instalación de la máquina sobre su funcionamiento, entre ellos estaban algunos organismos gubernamentales directamente relacionados con esto y los mismos vecinos, sobre todo por que El Nacional tenía muchos años instalado allí y en varias oportunidades en que el

periódico hacia nuevas instalaciones de maquinaria moderna en algún momento los vecinos no estaban muy de acuerdo con que se siguieran instalando maquinarias allí. En el momento que se instaló El Nacional allí no había mucho urbanismo ni en los alrededores tantas personas viviendo, entonces la empresa tenía que irse adecuando a como crecía la zona. Creo que estos factores influyeron muchísimo en que en esta oportunidad, específicamente los vecinos principalmente se abocaran de manera un poco violenta a rechazar lo que era la instalación de una maquinaria.

**2.- Históricamente, ¿cómo han sido sus relaciones del periódico con los vecinos de El Silencio, en el entendido que toda la compañía estuvo por mucho tiempo allá?**

**3.- ¿Cómo se generaron las denuncias de los vecinos?**

Inicialmente ellos empezaron a llamar un poco la atención vía telefónica también hicieron reclamos por correo electrónico pero digamos que aunque se hicieron reuniones para mediar la situación, pero la solución no venía tan pronto como ellos querían

**4- ¿Qué hicieron en específico los vecinos?**

Pues, empezaron a lanzar objetos contundentes al área del techo donde estaba la rotativa inclusive fueron en actitud agresiva en algunas oportunidades a las instalaciones digamos que se escapo un poco de las manos el hecho de mantener la cordialidad bueno siempre hubo algún vecino que era un poco mas fuerte pero no como en esta ocasión que se tornaron agresivos y querían tomar medidas extremas.

**5.- ¿Cómo enfrentó El Nacional esta situación?**

Bueno reuniéndonos con los vecinos, dialogando y explicando la situación y tratando de solucionarla, pero su actitud fue de rechazo a El Nacional siempre.

**6.- ¿Se reunió algún comité interno de la empresa para enfrentar el problema?**

Si por supuesto estaba integrado por varios de los gerentes que de alguna forma tenían que ver con la situación incluso se busco un asesor externo que apoyara toda la relación con la comunidad, pero se hicieron pocas reuniones realmente no se logro que esa mediación fuera efectiva por lo mismo de la actitud de algunos vecinos que fueron muy agresivos y a no querer ningún tipo de reunión o convenio con la empresa para ir solventando la situación.

**7.- ¿Algún especialista externo los asesoró?**

Sí, como te dije se busco para hallar una manera de acercarse a los vecinos

**8.- ¿Qué estrategias ejecutaron para acercarse a los vecinos?**

se realizan varias cartas informando la situación como se iba adelantando y adecuando lo que se había hablado en las reuniones se intento acercarse a algunos vecinos que de alguna forma mantenían una posición un poco mas centrada para a través de ellos informarles que se estaba haciendo obviamente se realizaron muchas reuniones con los organismos gubernamentales con esto quiero decir principalmente con el ministerio del ambiente que era el tema básico y por supuesto se le estuvieron haciendo llamados para que ellos visitaran y vieran los adelantos que se estaban efectuando pero muchos de ellos decían que no se dejaran manipular por el nacional que no fueran a ninguna de las reuniones ni siquiera estaban abiertos a ver si se estaban haciendo actividades para arreglar la situación.

**9.- ¿Quién o quiénes fueron los portavoces ante los vecinos?**

El gerente de la unidad de revistas que era el jefe del área involucrada y la gerente de comunicaciones.

**10.- ¿Qué formas de comunicación establecieron con la comunidad? (cartas, comunicados, material informativo, reuniones, entre otros)**

A través de cartas y reuniones directas con ellos.

**11.- ¿Cuál fue la respuesta de los vecinos?**

La respuesta era como te digo rechazo, ni siquiera querían asistir a las reuniones que los invitamos y ni siquiera ir a ver el local de la maquinaria para que vieran que se habían adecuado algunas cosas como te digo ellos no querían tener ningún tipo de dialogo ni relación con el periódico. Su meta era que el nacional saliera de allí.

**12.- ¿Cómo llegó la información a los medios de comunicación?**

La verdad es que la política de comunicación en ese momento fue no divulgar la situación, hasta que llegó un momento donde en efecto la información había llegado a los medios, a un programa radial principalmente, y se realizó una entrevista en ese programa radial justamente al vecino más fuerte, al más conflictivo junto con el gerente de la unidad de revistas; y bueno ahí se vio que El Nacional quería dialogar quería afrontar la situación, pero la actitud de este vecino era de no dialogo y no quererse reunir.

**13.- ¿Cómo fue la relación de la empresa con los medios en este caso?**

Fueron pocos los medios enterados, por que sólo algunos vecinos los contactaron, y el trato con ellos siempre fue abierto. Los gerentes siempre respondieron las solicitudes de los medios.

**14.- ¿Cuál fue la actitud de los empleados de la planta afectada ante esta situación?**

Si, bueno, la afectación de los empleados era directa, los vecinos llegaban a la planta diciendo y exigiendo cosas, y como dije anteriormente llegaron a lanzar objetos contundentes hacia los techos donde se encontraba la rotativa. Sin embargo, la situación de ellos era un poco, bueno este es nuestro trabajo y siempre hemos estado aquí, por qué esta situación. Digamos que allí también era importante tratar de calmarlos, pero que no estuvieran al tanto de la situación, por que eso de alguna forma los afectaba mucho más, lo que se les indicaba era que se seguían haciendo las actividades que tenían que hacerse para adecuar todo, tanto con los vecinos como el ministerio, porque los vecinos alegaban principalmente los problemas de permisología y todo eso se estaba solventando

**15.- Las otras unidades de la organización que no están ubicadas en la sede de El Silencio, ¿estaban informadas de la crisis?**

No, en ese sentido la estrategia fue ser bien discretos, sobre todo para sólo involucrar al personal que sólo tenía injerencia en las decisiones y en las acciones. Y bueno, quine pidiera información se le explica lo sucedido hasta donde era públicamente posible.

**16.- Tomando en consideración que esta crisis podría afectar la circulación de las revistas, ¿se generó algún tipo de comunicación para los lectores?**

No, esto no afectó en absoluto, el periódico seguía vendiendo su revista de la misma manera incluso llego un momento en que nosotros no estábamos usando la maquinaria para evitar situaciones y se invertía en imprimir las revistas en otras editoriales para evitar mayores conflictos en ese sentido y además para cumplir con lo que se les había indicado a ellos en las reuniones, que se habían tenido incluso con el ministerio. La afectación editorial realmente no hubo, la revista se siguió encartando en el periódico con la misma calidad que inicialmente se tenía, y se seguía vendiendo normalmente, así que no nos afecto en ese sentido.

**17.- ¿Cómo fueron esas comunicaciones dirigidas para los públicos internos (empleados, directivos, accionistas, entre otros): mínimas, discreta o abierta y transparente, o no comunicaron nada?**

Al principio, como te dije la policía fue de no divulgar, con los empleados propiamente, pero llega un momento en que es inevitable, sobre todos con los que trabajan en la planta, pero fue mínima. Bueno si hablas ya de accionistas y directivos, esa fue abierta porque son los que al final toman las decisiones y deben estar al tanto de todo.

**18.- Y las comunicaciones externas (a vecinos, proveedores y lectores), ¿cómo fueron: mínimas, discreta o abierta y transparente, o no comunicaron nada?**

Con los vecinos, completamente abiertos al diálogo, porque lo que se buscaba era la mejor solución para todos, pero la posición de ellos era muy cerrada. Del resto que mencionas, no fueron comunicados porque no estaban directamente involucrados.

**19.- A la fecha, ¿Está resuelta la crisis? Si la respuesta es negativa, pase a la siguiente pregunta y termine. De ser positiva la respuesta continúe con la pregunta 21.**

La situación o las decisiones tomadas debido al momento (aunque ya incluso la empresa de todas maneras pensaba mudar toda esa maquinaria para lo que es la sede de Los Cortijos, solo que habían procesos que habían que adecuar y no era inmediato), la decisión tomada por la junta directiva fue hacer esa mudanza, de hecho se está construyendo el área, se esta adecuando antes de lo que se tenía pensado, ya que esa es una inversión de dinero muy

grande pero se decidió hacer justamente para de alguna forma terminar con la situación sobretodo vimos que a pesar de todas las cartas las reuniones que se convocaron y todas las acciones que se tomaron en pro de mejorar la situación e irlas canalizando a través del tiempo, la visión de los vecinos era no queremos aquí a El Nacional, no les importaba si se habían adecuado o si tenían todos los permisos, su fin principal era que El Nacional ya no estuviera allí. Si tu tienes una comunidad que esta a tu alrededor y su posición es radical y tu tienes de alguna forma otra ventaja o otra solución que pueda realizarse y que no implique ese problema, pues hay que tomarla y fue la decisión que se tomó, como te digo es una inversión bastante fuerte y en un momento en que no se pensaba tomar y es en lo que se esta trabajando en la actualidad.

**20.- ¿Cuáles son los próximos pasos a tomar por la empresa?**

Como te dije, la mudanza de la maquinaria a Los Cortijos.

**21.- ¿Cómo se resolvió la crisis?**

No, de alguna forma eso esta ahí latente, eso va a finalizar en el momento que todo la maquinaria pase a la sede de El Silencio a Los Cortijos.

**22.- ¿Hubo reuniones post crisis?**

No, no se a hecho porque de alguna forma eso esta ahí latente, a pesar de que no han habido mas problemas en El Silencio porque no se esta usando la maquinaria, se está utilizando la vieja maquinaria, y que se están haciendo todos los cambios, de alguna forma esos sigue ahí latente, no es que ha finalizado.

**23.- ¿Elaboraron algún tipo de informe final de la situación? ¿Qué resultados arrojó?**

No, lo que si tenemos es el expediente o archivo de todas las informaciones o comunicaciones relativas al caso.

**24.- ¿Se evaluó la imagen de la empresa luego de finalizada la crisis? ¿Qué resultados arrojó?**

No, no se ha hecho

**Entrevista N°: 4 (Según Guía n° 3 a representantes de la comunidad vecinal de El Silencio). Enviada vía e-mail.**

**Persona: Luis Florez V.**

**Cargo: Residente del Edificio Don Ernesto**

**Fecha realización: 5 de Febrero de 2010**

***Buen día, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla e informamos que la misma tendrá carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la tesis de postgrado.***

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en esta zona de El Silencio?**

20 años

**2.- ¿Cómo ha sido en ese tiempo la relación de ustedes y su empresa vecina el diario El Nacional?**

Yo diría que a veces buenas, y a veces bastante malas. Siempre ha sido un problema para los vecinos de aquí, por el tema de los camiones que llegan para distribuir el periódico, y los problemas de ruidos y olores que vienen de la planta.

**3.- ¿Considera usted que el diario El Nacional es una empresa cercana, que apoya a la comunidad?**

La verdad no. Ellos antes que se mudarán, hace tiempo realizaban actividades para los vecinos dentro de sus instalaciones, recuerdo algunas actividades que a veces realizaban, jornadas de vacunación, operativos para el cuidado de las mascotas, nos apoyaban con la limpieza de la calle, y con algunos contactos que tenían con la alcaldía de caracas.

**4.- Recientemente ustedes y el diario El Nacional vivieron una situación de crisis. ¿Podría contarnos qué sucedió?**

Bueno los problemas con el nacional no son nuevos para nosotros, como te dije desde que yo vivo aquí he escuchado, visto y vivido esos problemas. Por ejemplo, frente a la entrada

de mi edificio constantemente se estacionan los camiones del transporte del periódico y eso por supuesto que incomoda a todos los vecinos. Y recuerdo que hace tiempo atrás venían las gandolas a descargar le papel que usan, y estaban paradas allí, pendidas y todo ese humo pasaba a los apartamentos, esto ha cesado, no se que han hecho pero ese volumen bajó bastante, pienso porque mudaron una parte fuera de aquí. Lo que pasó el año pasado fue una queja que pusimos, debido a que ellos metieron una nueva máquina y las cosas empeoraron otra vez. Comenzamos a sentir vibraciones y un olor muy fuerte proveniente de una chimenea. Otros vecinos, sobre todo del edificio Bucarey, que tiene la maquina enfrente, denunciaron que de esa nueva chimenea que da hacia ellos salía constantemente humo.

**5.- ¿Cómo fue la reacción de ustedes ante la situación: conversaron con el diario El Nacional o efectuaron la denuncia ante medios y organismos competentes?**

Si, primero fuimos hasta allá a conversar con ellos y no obtuvimos mejoras de la situación, por lo que algunos vecinos comenzaron a tomar otras acciones, nos reunimos para discutir la situación, algunos llamaron a la radio, otros mandaban cartas al mismo periódico, pusieron pancartas en los edificios, en noticiero digital publicaron la denuncia y hasta cerramos un día la avenida Baralt, para que atendieran a nuestro llamado de que apagaran la máquina porque nos estaba matando.

**6.- ¿Cuál fue la respuesta del diario El Nacional al tener conocimiento de su denuncia?**

Nos llamaron, se reunieron con nosotros, bueno no todos los vecinos asistieron a esas reuniones, yo fui a algunas, sino iba otra persona de mi casa. Bueno nos explicaron lo que estaban haciendo, que metieron una nueva maquinaria, cosa que ya sabíamos, y que iban revisar lo que ocurría para ponerle solución, pero eso nunca se dio, decían que eran los quema cable que están debajo del puente Junín, que está aquí al lado, pero no nosotros sabíamos que la cosa venía de allí. Estuvimos un buen tiempo en reuniones para acá y para allá. En un momento nos reunimos con Elías santana, que vino y que a mediar y resultó que él escribía para el diario, tenía interés hacia ellos. Hasta que intervino el Ministerio del Ambiente, que paró las operaciones de la maquina.

**7.- ¿Qué representantes del diario El Nacional se reunieron con ustedes?**

Varios, el gerente de la planta y el de revistas, y en otras ocasiones el abogado de la empresa.

**8.- ¿Qué opinión tiene acerca de cómo los representantes del diario El Nacional manejaron la situación?**

Al principio fueron amables y se reunieron con los vecinos, pero la verdad no hubo solución a nuestro problema, yo creo que no hubo mucha voluntad de resolverlo, si es que se podía resolver de otra manera diferente a cerrar la planta, no lo sé, la verdad era una situación insoportable para nosotros, el ruido y el olor eran insoportables. Incluso otros vecinos denunciaron tener problemas respiratorios y pedían el cierre de la planta.

**9.- ¿Cuál le parece fue el aporte del diario El Nacional?**

La verdad ninguno porque no hubo ninguna solución de su parte, sólo cuando intervino el ministerio del ambiente, se paró la máquina.

**10.- Durante la crisis, ¿cómo fue la relación de la comunidad con el diario El Nacional?**

Bastante difícil, te digo con sinceridad que el nacional no solucionaba nada, y pasaban los meses, nos reuníamos y el problema persistía, por lo que nos reunimos nosotros y decidimos tomar acciones: llamamos a los medios, hicimos la denuncia en los bomberos, el ministerio del ambiente, la alcaldía de caracas, y como te dije hasta cerramos la avenida Baralt.

**11.- Las comunicaciones enviadas por el diario El Nacional, antes y durante la crisis, ¿cómo fueron: directas, con la mínima información o nada de comunicaciones?**

Si en ciertas ocasiones recibimos unas cartas informando como iba un procedimiento que tuvieron que hacer con el ministerio del ambiente, también como te dije nos reunimos varias veces.

**12.- ¿A través de qué canales les llegaban estas comunicaciones: cartas, avisos, reuniones, entre otros?**

Cartas y reuniones

**13.- ¿Considera que estas comunicaciones fueron positivas o negativas para la situación?**

No sé, el problema iba más allá, nos estaban contaminando con los olores

**14.- Cuando intervino el mediador Elías Santana, ¿qué ocurrió?**

Lo recuerdo, eso fue luego de varias reuniones, se incorporó por la escuela de vecinos, pero no funcionó, ya que algunos vecinos mencionaron que él escribía en el nacional y que su mediación no era neutral. Incluso nos invitaron a una de sus charlas, yo particularmente no fui, por razones de trabajo.

**15.- ¿Qué le pareció el aporte de este mediador a la crisis?**

No sabría decirte, pero creo que no mucho porque no siguió frente al problema.

**16.- En un momento de la crisis intervino el Ministerio del Ambiente, ¿qué ocurrió?**

Si, creo te lo mencioné antes, los vecinos hicimos la denuncia hasta allá y ellos fueron hasta el nacional a hacer inspecciones, y luego de esto la maquina paró.

**17.- ¿Considera que el Ministerio del Ambiente dio algún aporte para la solución de la crisis? ¿Por qué?**

Sí, porque después de su intervención se terminó el problema, aunque de vez en cuando se siente un poco de vibración, pero creo por la otra máquina vieja que siempre ha funcionado allí, pero al menos el olor ya no se siente, y la chimenea no bota nada. Me enteré por otros vecinos que ellos mudan la maquinaria este año.

**18.- A la fecha, ¿que ha ocurrido?**

No sabría decirte, no se ha hablado de nada.

**19.- Luego de la paralización de la máquina KBA, ¿han tenido algún contacto con los representantes del diario El Nacional?**

No

**20.- ¿Qué considera usted ocurrirá ahora?**

No sabemos, solo espero no volver a sentir esas molestias en mi propia casa y que se muden su planta pronto.

**Entrevista N°: 5 (Según Guía n° 1 a Gerentes de primera línea responsables de las políticas de la empresa). Enviada vía e-mail.**

**Persona: Rina Morillo**

**Cargo: Gerente de Corporativo de Comunicaciones y Medios**

**Fecha realización: 8 de Febrero de 2010**

***Buen día, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla e informamos que la misma tendrá carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la tesis de postgrado.***

**Pensando en las estrategias que como corporación siguen en la C.A. Editora El Nacional en momentos de crisis, nos podría decir:**

**1.- ¿Cómo es la relación de El Nacional con sus grupos de interés (lectores, comunidades adyacentes a las sedes, entes gubernamentales, medios de comunicación)?**

Siendo nosotros un medio de comunicación social, que nos debemos principalmente a nuestras audiencias, procuramos relacionarnos con nuestros públicos de manera transparente, llámense estos lectores, gobierno, vecinos u otros medios. Tratamos que las relaciones sean cercanas, cordiales y de dialogo abierto.

**2.- ¿Tiene algún dato histórico de las crisis que ha sufrido la empresa a lo largo de su historia?**

Tanto como un archivo histórico durante los 67 años del periódico no, pero si algunos registros de momentos bastante álgidos para la empresa, como por ejemplo cuando en décadas pasadas fuimos cerrados por parte de algunos gobiernos, los ataques que recibimos en nuestra sede de El silencio en los inicios del actual gobierno, la época del paro petrolero, que fue de crisis para todas las empresas del país.

**3.- ¿Conocen los riesgos a los que la empresa es más vulnerable y que pueden desatar una crisis?**

En un entorno como el de nuestro país y especialmente para una empresa como El Nacional, que un medio de comunicación de referencia, son muchos los riesgos a los que estamos expuestos. Hasta el más común que puede ser un conflicto laboral, tomando en cuenta que algunos de nuestros empleados pertenecen a uno de los 3 sindicatos que funcionan aquí; hasta los problemas técnicos de las maquinarias que poseemos, los rumores como por ejemplo los que corrieron hace poco de que estábamos en la quiebra, lo cual es completamente falso. Realmente podríamos estar aquí toda la tarde enumerándolos.

**4.- ¿Qué tipo de crisis son las más frecuentes en empresas como C.A. Editora El Nacional?**

Dado mi experiencia y por el tiempo que tengo aquí, no podría decirte que existe una frecuencia de crisis, hay casos en que son sólo situaciones que no llegan a convertirse ni siquiera en conflicto. Haciendo un balance rápidamente, te diría que los rumores son recurrentes, cuando de medios de comunicación se trata. Además, los conflictos relacionados con los temas políticos, ya que a la largo de su historia, El Nacional ha mantenido un espíritu combativo, siempre desde la tribuna del periodismo, frente a ciertas situaciones.

**5.- ¿Cuentan con un manual de crisis?**

No, sólo existen algunos lineamientos dentro del área editorial, para enfrentar situaciones de crisis que puedan impedir la elaboración de los productos. Sin embargo, no están sistematizados en ningún documento y no son de conocimiento de las áreas que puedan verse impactadas ante una crisis.

**6.- ¿Tienen un comité de crisis? ¿Quiénes integran ese comité de crisis?**

Propiamente constituido no, realizamos reuniones de comités gerenciales donde se manejan temas estratégicos y cuando se genera una situación que amerite una reunión de urgencia se convoca.

**7.- ¿Realizan reuniones periódicas de gestión de crisis?**

No, hacemos la que te comenté antes.

**8.- ¿Qué procedimientos ejecutan cuando la empresa tiene una crisis?**

Lo primero es convocar a los gerentes o responsables dentro de la empresa, ligados a la crisis y se evalúa la situación, para así en conjunto determinar las acciones más adecuadas, según sea el caso. Igualmente se asignan responsabilidades puntuales en la solución de la crisis. Si el caso requiere algún asesor externo, lo que en algunas ocasiones ha ocurrido, pues se convoca también ese encuentro.

**9.- En momentos de crisis ¿Cómo es la estrategia de comunicación para públicos internos? (Empleados, accionistas, entre otros) ¿Qué hacen? ¿La comunicación es mínima, discreta o abierta y transparente? ¿Cuál es el tono?**

Todo va a depender del tipo de crisis que se presente. Como te dije, somos abiertos y transparentes, más aún con nuestros públicos internos, que son nuestros aliados, no obstante todo depende del caso, lo que si tenemos presente es la premisa de comunicar las cosas, buenas y malas, que nosotros seamos la fuente y no un tercero. El tono es siempre de respeto y cordialidad.

**10.- Y para el caso de público externo, es decir lectores, protagonistas de la crisis, proveedores, medios de comunicación y públicos claves, ¿Tienen estrategias de comunicación establecidas para en caso de crisis acercarse a ellos? (es decir, tienen algún esquema de comunicado de prensa, discurso de espera, material informativo, u otro). ¿Qué hacen? ¿La comunicación es mínima, discreta o abierta y transparente? ¿Cuál es el tono?**

No tenemos un esquema preestablecido, según sea el caso se elabora cualquier tipo de material. Comunicamos lo que realmente es de interés para este público. Históricamente hemos elaborado comunicados de prensa, discursos, entre otros, pero ajustados al caso.

**11.- ¿Cuenta la empresa con asesores comunicacionales para casos de crisis?**

Si, algunas empresas nacionales nos han apoyado en estos temas.

**12.- ¿Quién o quiénes son los portavoces oficiales en casos de crisis?**

Varían según la situación que se presente, puede ser nuestro presidente o el Gerente General, y los gerentes de primera línea, según sea el caso. Por ejemplo, si es un tema de recursos humanos, la gerente de esa área, y así el resto.

**13.- ¿Qué tipo de estrategia de comunicación es la más usual para momentos de crisis (ejemplo: entrevistas en medios clave, comunicados de prensa, rueda de prensas, entrevistas cara a cara, entre otros).**

Existen como te dije lineamientos básicos, porque como tu sabes las crisis son situaciones imprevistas, para las cuales no es posible tener una fórmula fija, siempre la dinámica de los acontecimientos y las acciones que se decidan realizar al respecto van marcando la pauta. Dado nuestras políticas, las reuniones cara a cara son nuestro fuerte, ya que consideramos que acercarse a las crisis es la forma más efectiva de afrontarlas, pero en ciertos momentos las entrevistas en medios son una herramienta muy poderosa para llegar a más audiencias en poco tiempo. Todo va a depender de tipo de situación que se presente.

**14.- Posterior a la crisis, ¿realiza la empresa reuniones de evaluación?**

Si, se ha hecho evaluaciones, pero por lo general no tenemos un informe histórico.

**15.- ¿Elaboran algún tipo de informe final de la situación?**

No

**16.- ¿Se evalúa la imagen de la empresa luego de finalizada la crisis?**

No específicamente una auditoría de imagen, ya que estos estudios implican un altos presupuesto, lo que si hacemos son pequeños sondeos en medios o con grupos de interés que nos dan una matriz de opinión de cómo estamos. Los estudios de imagen los hacemos cada dos años, pero no específicamente para hacer una evaluación postcrisis.

**Entrevista N°: 6 (Según Guía n° 4 a Expertos en comunicaciones estratégicas).**

**Persona: Patricia Rodríguez**

**Cargo: Asesor Comunicacional (Banesco, Orquesta Sinfónica de Venezuela, El Nacional)**

**Fecha realización: 9 de Febrero de 2010**

***Buen día, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla e informamos que la misma tendrá carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la tesis de postgrado.***

**1.- Tomando en consideración su experiencia en comunicaciones estrategias, que nos puede decir acerca de cómo manejan las empresas venezolanas la comunicación en momentos crisis.**

No todas las empresas abordan las crisis de una manera similar, y no todas las soluciones de conflicto se rigen por un manual de procedimientos, lo que si es verdad es que el entorno, es decir depende también cuál es la crisis, la crisis puede venir desde dentro de la institución, o puede generarse o producirse del entorno al que la empresa le sirve y con el cual estás conectado para poder trabajar y ofrecer sus productos, es decir esa crisis puede ser producto de la propia organización, de los clientes o del mismo público al cual te diriges, o puede venir de otros factores que son las condiciones económicas mundiales que pueden afectarte, o una condición política del país donde tu trabajas. ¿Cómo la abordas? Bueno depende cuál es la crisis que tengas que confrontar, hay crisis muy difíciles, hay crisis que necesitan solución a largo plazo, pero todas generalmente llevan un proceso de negociación. Yo creo que para una empresa la crisis se presenta cuando unos y otros, los de adentro y los de afuera saben que hay algo en común que les afecta y que eso es un mensaje, una alarma compartida y entendida entre unos y otros, ósea ahí estamos en crisis. Yo creo que la crisis es algo que todos ven, aun cuando este formalizada en el sentido que sea la misma institución que decide comunicarla para sistematizar, para darle un peso adecuado a ese

problema, o dada la fuerza de lo externo te obliga a ti a darle una respuesta. Siempre esa crisis puede tener una resolución interna o puede requerir una negociación con factores que están fuera de la organización, de tipo político generalmente.

**2.- ¿Conoce usted a la empresa C.A Editora El Nacional?**

Sí, algo

**3.- ¿Ha asesorado a la empresa C.A Editora El Nacional en algún caso de crisis, qué nos puede contar de esa experiencia?**

La he acompañado en la crisis

**4.- Según su criterio, ¿cuáles cree usted son los riesgos a los que la empresa C.A Editora El Nacional, es más vulnerable y que podrían desatar una crisis?**

Los riesgos naturales de una empresa de comunicación son los riesgos que tienen que ver con la verdad de contenido. Las historias que transmite, necesariamente esas historias pueden estar muy bien sustentadas, pero si toca factores de poder, económicos, sociales y políticos, pueden hacerse vulnerables porque existen elementos que son necesarios, por ejemplo las divisas, que las da el gobierno, la iglesia en un país altamente moralizante puede emprender una campaña contra ti y afectar sin que eso signifique su salida de circulación, pero puede tocar.

**5.-A su juicio, ¿qué estrategias generales de comunicación debe seguir un medio de comunicación como C.A Editora El Nacional para hacer frente a una crisis?**

Depende de la crisis, porque no puedes actuar frente una crisis política de la misma manera que puedas enfrentar una crisis de tipo económico, que tiene que ver con la estabilidad del negocio y que toca múltiples factores, una crisis política puede tocar el tema de las libertades de la existencia de éstas, ambas tocan el tema de la estabilidad de la organización, pero no todas se confrontan de manera similar. En qué se parecen?, que toda son crisis, en qué se parecen también, que todas te afectan. Yo creo que lo primero es que siempre hay que estar monitoreando lo obvio y lo no obvio, lo otro es lo que está, es decir a veces uno desprecia, hay una cadena de asesores a la que se atan todas las organizaciones para poder dar salida a sus temas fundamentales, que les preocupan, no los llamemos crisis, vamos a llamarlos temas relevantes para la organización, eso es una cosa. Hay que hacerse de este grupo de asesores, pero esos asesores a mi manera de ver debería tener una relación permanente, constante con la organización, porque es la manera de equivocarse menos cuando colocas en riesgo una sugerencia que tú crees que es pertinente para el momento que está viviendo la organización. Creo que la mejor de las recomendaciones es la que es compartida por todos, pero no puedes establecer un consenso en donde estén más de 4 y 5 personas. Finalmente los temas relevantes tienen que ser decididos por la figura más prominente de esa estructura para la que están trabajando, en este caso para C.A Editora El Nacional. Para resumirte, yo pienso que el asesor debe tener una relación de conocimiento muy cercano a la organización y debe tener una cercanía con las figuras de poder más importantes, para que esas decisiones que tengan que tomarse sean unas decisiones consensuadas y no impuestas. En mi experiencia siempre uno hace un acompañamiento de las decisiones que toma la figura más importante, muy pocas veces las personas importantes hacen lo que uno les dice. Generalmente es porque son los más conocedores y saben los riesgos de las decisiones que uno pueda plantear, lo que pueden significar y entonces ellos siempre hacen una reingeniería de esa sugerencia y tu los acompañas, casi siempre son las mejores, las que ellos plantean. Entonces esas personas (los asesores), deben ser del entorno íntimo, y cuando hablo de entorno íntimo, es que deben ser unas personas de confianza, y cuando hablo de confianza no es sean de su séquito interno, íntimo, sino que sean unas personas con las cuales tu puedas compartir la mejor de las decisiones, porque cuando esa persona importante se equivoque, sienta que se está equivocando de una manera acompañada y no sola, que es lo que le da más miedo a ellos, pues generalmente el asesor es una especie de confesor, de psicólogo corporativo que va encausando de la mejor manera una decisión y que a veces no siendo esa le mejor decisión tu eres capaz de predecir cual es el escenario que va a producir esa opción, y estar preparado para que cuando eso aparezca tu tengas una alternativa. Y es

difícil tener soluciones alternativas, porque es muy difícil saber cuál es el comportamiento de la gente, tener una intuición de las cosas. Bueno, lo otro además del asesor, yo creo que una persona en una institución, esa persona que tenga que ver con el tema de las crisis, debe ser un político también, es decir debe estar interesado en la política, debe darle lectura a lo que es el tema de la participación y del accionar de los grupos de opinión, de participación o de la sociedad civil, que en un país como el que tenemos sabemos que esos grupos representan redes y siempre hay que estar permanentemente, yo diría que ser un militante activo, y debes evitar desprenderte de eso, porque de ello se generan las cosas trascendentes, pero son los que determinan las grandes crisis en las organizaciones. A ellos hay que seguirlos, hay que tomarse un café, hay montarse en el metro, hay que oírlos ya a veces tienes la mejor sugerencia o el mejor escenario predecible al lado tuyo, en tu casa, en tu cama y no le paras porque es la opinión de tu pareja, de tu hijo pequeño o de tu mamá, que es una analfabeta corporativa, y no tiene transcendencia, y si yo creo que de esto hay mucho en la calle. Y otra cosa que es importante es tener, que es algo que uno va desarrollando con el tiempo, esa intuición, que no es algo altamente desarrollado en la gente, hay gente que lo desarrolla para temas afectivos, tu sabes los sentimientos, hay gente que tiene una sensibilidad muy muy especial, para los temas de las corporaciones, y eso lo llaman olfato o visión, yo lo llamo habilidades. Creo que hay que tener un equipo que esté dispuesto a trabajar, un equipo que quiera mucho a su organización, que no le importe el sueldo, que deben ser bien pagados por supuesto, pero que no le importe el dinero, que es la diferencia en un país en crisis. Una persona que trabaja en una organización tiene que quererla, porque es el drama de los trabajadores de la comunicación, y de todos, que no quieren a sus organizaciones, por qué, porque te corresponde a ti entonces, relacionarte con personas que no son de la institución para la que trabajas tu, pero a las que debes convencer de que eso que está en la calle tiene una salida o que es cómo tu dices, cambiarle el camino a la historia, y para eso tu tienes que tenerle un gran afecto, una gran querencia. Yo diría que eso, el ser un activista, el saber que permanentemente debes estar alerta, el tener una vocación, más que méritos para el trabajo una vocación, el rodearte de personas, y siempre en la estructura de comunicación, pese a que no estás dentro de la estructura, en el organigrama institucional al más alto nivel, siempre todos los comunicadores que hacen trabajos importantes, que tienen una noción de XXXX, siempre están cerca del vocero de la organización, pese a que no ganes tanto o no estén dentro de la estructura organizativa, siempre los vas a ver cerca de los jefes.

**6.- ¿Considera usted que en casos de crisis en C.A Editora El Nacional es conveniente convocar un comité de crisis? ¿Quiénes deberían integrarlos?**

En el caso de El Nacional, siempre ha sido un comité de crisis, porque siempre en todos los gobiernos ha estado confrontado a una crisis, y existe porque hay una crisis. Ósea, nunca las buenas noticias hicieron grandes a los periódicos. No generalmente todos los periódicos venden más un día que otro, dependen de las noticias interesantes. Yo pienso, por ejemplo, en el caso de Coca-Cola cuando manejan sus crisis o de Firestone, que yo he trabajado con ellos, no existía un comité de crisis como tal, de Coca-Cola, si sé que tienen un comité de crisis, pero no están conformados por personas importantes, a veces resulta que el que manejaba los camiones, el jefe de los conductores era el que presidía ese comité, porque tiene el aplomo y la personalidad que se necesita para dar la cara a los medios y por que se necesita guardar a las figuras importantes para un momento determinante de esa crisis o necesitas darle visibilidad a un rostro, que es lo que te permita, digamos confrontarte con la historia que te está perturbando, los trabajadores del sindicato, por ejemplo. Entonces todo depende, un comité de crisis puede ser la reunión de una junta directiva o la de sus gerentes. No me acuerdo que haya habido aquí un comité de crisis, creo que para cada momento del periódico ha habido una que otra persona más o menos cercana al presidente editorial, pero digamos que todo depende del momento y de la crisis. No creo, pueden reunirse varias personas de manera espontánea y entonces (Interrupción).

**7.- A su juicio, ¿cuáles considera deben ser los portavoces de C.A Editora El Nacional para un caso de crisis?**

La figura de El Nacional está anclada en Miguel Enrique Otero, como en un momento en el pasado fue Miguel Otero Silva, digamos que hay una pertinencia de vocería que tiene que ver con la familia fundadora, padre e hijo, y ahí se ha concentrado la vocería prácticamente, digamos que tu podrás decir que en algunas cosas se comparte la vocerías con algunos ejecutivos, pero en lo fundamental, en el quehacer de la democracia, en lo político, en dar la cara de la empresa ante momentos estratégicos, es siempre Miguel el que da la cara.

**8.- ¿Considera usted que una situación de crisis se debe informar a los públicos internos de la empresa? (empleados, proveedores, directores principales y accionistas) ¿cuándo cree se les debe informar?**

Para mí y siempre yo he sido una militante de la transparencia. Por qué, a que voy, claro nunca hay una verdad cien por ciento, nunca hay verdades totales. Primero, la crisis es una oportunidad, hay que verla como eso, luego las verdades absolutas no existen. Pero creo que la manera en que acortas el tiempo entre la media historia y la historia verdadera, que pasas un comunicado y ese comunicado puede derivar en una entrevista, un reportaje, un título etc. Eso es lo mejor, yo creo que hay que ser transparentes, que hay que comunicar, tenemos una ventaja como periódico y es que somos un medio de comunicación y que tenemos una serie de productos diversificados a través de los cuales podemos comunicar, entonces nosotros tenemos unas redes naturales, ósea redes que se producen por la naturaleza de nuestros productos, mal pudiera una empresa de comunicación tener un problema y callárselo. La naturaleza de una empresa de comunicación es decir las cosas. ¿Cuál es su espíritu? La verdad. ¿Cuál es su norte? El camino derecho, y hay que decirla. De hecho un ejemplo de eso es, tienes dos ejemplos, digamos el más cercano, el más difícil o el menos, yo diría que incomprendido porque fue muy rápido, fue la salida del sr. Manuel Sucre, no bueno, nada se acabó una relación de trabajo y se explicó a través de una entrevistas a Miguel Enrique y a Jorge Papatzikos, que venia una nueva gerencia, pero si tu no explicas eso en medio de un país altamente politizado y con tantas amenazas al tema de la libertad de expresión, tu entonces conviertes eso en un adorno en un infierno, porque la gente comienza a decir, que se fue del país, que lo votaron, que tiene cáncer, que es por los problemas de esto y aquello, tu te imaginas todo lo que puede pasar.

**9.- ¿Cree usted que a los públicos externos (lectores, medios de comunicación, proveedores, públicos en general) se les debe informar de una situación de crisis? ¿Cuándo? ¿Qué tanto se les debe informar?**

Te digo lo mismo que en la anterior, El Nacional es un medio de comunicación, su naturaleza en deberse a la verdad y es un principio que debe prevalecer en todo momento. Aunque todo depende del tipo de crisis. Se debe evaluar eso primero antes de comunicar a cualquier público. Por que por ejemplo, crees tu que es importante comunicar a unos trabajadores (periodistas) que vienen de cubrir la crisis de Haití, sobre la paralización de una máquinas por tres vecinos que además siguieron insistiendo en el Ministerio del Ambiente, ¿les importa eso?, cuantos informes médicos hubo sobre la supuesta contaminación. En tal caso solo a los trabajadores directamente afectados, si es estrictamente necesario. Siempre lo que hay es que pensar bien es en la manera más adecuada para hacerlo según el tipo de crisis que se presenta.

**10.- ¿Cree usted prudente informar a los medios de comunicación en caso de una crisis? ¿Cómo debe hacerse?**

Insisto todo va a depender del tipo de crisis, de su relevancia, de su impacto en la organización. Si hay que comunicar la crisis, según sea el caso, los medios deben ser uno de los primeros en estar enterados, porque sino esa información se puede filtrar por cualquier lado. Ojo las relaciones con los medios deben cultivarse desde siempre, y en eso El Nacional tiene un excelente trabajo. Toda empresa debe relacionarse con los medios, tratarlos en todo momento como aliados, para que esa actitud también esté presente cuando los necesites en un momento de crisis. Yo creo que El Nacional por su comportamiento con los medios a lo largo de su historia, es excelente.

**11.- Recientemente El Nacional vivió una situación de crisis con la comunidad adyacente a su sede ubicada en El Silencio ¿Conoce el caso? ¿Qué nos puede decir al respecto?**

Tengo conocimiento de lo ocurrido, pero no mucho conocimiento de cómo la abordaron.

**Entrevistadora: Te explico, a mediados del 2008, El Nacional vivió con sus vecinos de la sede El Silencio una situación problemática: Hay una denuncia de las residencias cercanas, de que El Nacional estaba contaminando, de mucho ruido y olores. Los vecinos se pusieron violentos en un momento con sus denuncias porque no estaban satisfechos con la respuestas de El Nacional, llevaron la denuncia ante el Ministerio del Ambiente, y bueno es una situación que no se ha resultado aún del todo. De cara a este resumen que te hice, si te hubiesen llamado como asesora, como hubieses hecho.**

**12.- Dentro de las tipologías de crisis que existen ¿cuál cree usted se presentó en este caso?**

No sabría decirte, cómo te dije no conozco mucho lo ocurrido, sólo la referencia que me diste, y es difícil con tan poco determinar algo.

**13.- ¿Por qué cree que se generó esta crisis?**

La verdad no tengo mucho conocimiento del origen, creo que fue por la instalación de una nueva máquina allá.

**14.- Desde el punto de vista de la comunicación, ¿cómo considera se deben manejar este tipo de crisis?**

Bueno yo hubiese manejado la situación como lo hizo Miguel. Fíjate que esa fue una crisis que sólo tuvo impacto entre los vecinos de El Nacional de allá de El Silencio, no trascendió hacia lo público, es decir no tuvo impacto en la marca, pero fue un problema que se hizo más complicado porque tiene que ver con las aristas políticas, como pueden satanizar una situación a un punto de infringirle daños patrimoniales y económicos a una organización de comunicación en un país donde la situación política no es cada vez más clara, que si una dictadura, y lo que todos sabemos, y bueno yo creo que ese problema, es decir, ese sería un problema corporativo y hubiese tenido mayor trascendencia, si no hubiese sido un tema político, una amenaza de tipo político, es lo que yo creo, si no hubiera sido una manera de buscar por otros medios presionar a una organización. Es sin duda, más allá de lo pernicioso que tenga esa historia, fue un problema o es un problema, no lo sé y no debo hablar mucho sobre lo que no conozco, pero yo creo que se abordó como tenía que abordarse y trato de resolverse la situación como pudo la organización hacerlo. Finalmente la empresa salió de allí y está en otro espacio, sin duda debe haber sido también una manera de que la organización quisiera en el entendido de que la empresa pudiera poder expresarse y establecer relaciones con su entorno, con los vecinos, la verdad no se mucho de la situación.

**15.- ¿Cuáles mecanismos de comunicación considera usted se deben utilizar para una crisis de este tipo?**

Según se de la situación de crisis se busca el más adecuado, no hay un esquema preestablecido, tal vez para algunos casos te funcione un simple comunicado, como para otros una rueda de prensa, reuniones constantes con los afectados por la historia, y así muchas otras opciones que se deben evaluar de cara a la situación que suceda.

**16.- ¿Cómo cree usted deben estructurarse las comunicaciones hacia el público afectado en este tipo de crisis?**

Si el público afectado está muy sensible, cómo lo mencionas, hay que hacerlo con mucho tacto, apegarse a lo emocional, a la parte sensible, el tema aquí me dices era una denuncia por contaminación, lo cual va al plano personal, aunque yo particularmente pienso que ahí habían otras cosas, otras aristas, pero bueno, lo que te quiero decir es que uno de los preceptos en crisis, es que cuando tu vas a abordar una crisis, tienes que abordar un tema profundo de las relaciones humanas, y las relaciones humanas no son tan esquematizadas, por capítulos, ni tienen un número de página para la resolución de los conflictos. No es lo mismo que yo te llame a ti para resolverte un problema cuando te ha fallecido un familiar

tuyo, a que yo te llame cuando te vas a casar, a que yo te llame en una situación normal. En ninguna de esas tres maneras, de esas tres interacciones que vas a tener conmigo, mientras yo me mantenga en la crisis, vas a tener la misma respuesta. Por eso hay que manejarse con cuidado y ser muy respetuoso ante todo, la empresa siempre debe mantener su posición con mucho respeto.

**17.- ¿Cree usted que C.A Editora El Nacional pudo evitar esta crisis? ¿Por qué?**

No lo sé y eso es difícil de determinar, y no es importante. Un periódico, un medio de comunicación es una empresa compleja, se maneja de forma diferente a cualquier otra empresa. Las decisiones y todo su proceder, tanto dentro como afuera, es distinto y no se actúa en función de que lo que hagas puede o no generar una crisis, se actúa apegados a la verdad y a las leyes, eso es lo que rige las decisiones dentro de una empresa como esta, pienso yo.

**18.- ¿Considera usted prudente que una vez finalizada la crisis se haga una reunión de evaluación?**

Es que yo creo que todo eso se hizo, pero no sé me parece irresponsable hablar sobre lo que hizo o no la organización porque no lo conozco. Depende, porque toda crisis es un crecimiento y hay muchas maneras de abordar una crisis, infinitas maneras, cada organización tiene una manera de resolver sus conflictos, y todas son válidas, siempre y cuando se logre superar la crisis. Si esa crisis se resolvió y la forma como lo hiciste no está en los libros, fue producto de tu imaginación, o fue sencillamente un gesto de tu dé que dijo, esta es la salida, esa es la salida. Lo que te quiero decir, es que lo importante no es que si eso fue utilizado para el aprendizaje interno, si hay que evaluar para eso, por que la verdad es que tienes una organización que está ocupada de mil cosas, y particularmente una empresa periodística, su naturaleza no es básicamente el desarrollo de sus cuestiones personales, sino que tu te creces en la medida que tengas una buena historia viene de la calle, y te debes a la calle, y eso hace tu marca. Y lo que te quiero decir, es que se va construyendo, se va desarrollando en la medida en que construyes hacia afuera, no hacia adentro. Esta no es una empresa igual a todas, esta no es una empresa cuyos problemas puedan encontrar una manera de solucionarlos en los libros, esto es otra cosa, un periódico es otra cosa.

**19.- ¿Usted piensa que los resultados de esta reunión deben condensarse en un informe final de la situación?**

Como te dije esto no es tan relevante en una crisis como resolverla, si se hace bien y queda como aprendizaje, pero no es algo primordial.

**20.- Después de finalizada la crisis ¿cree usted se debe evaluar la imagen de la empresa C.A Editora El Nacional? ¿Por qué?**

Si la crisis es de gran impacto si, en los casos pequeños, menores no es necesario, sobre todo porque eso implica una importante inversión para la empresa.

**Entrevista N°: 7 (Según Guía n° 1 a Gerentes de primera línea responsables de las políticas de la empresa)**

**Persona: Daniel Pérez Poleo**

**Cargo: Gerente de Unidad de Contenidos y Multimedia de El Nacional**

**Fecha realización: 9 de Febrero de 2010**

***Buen día, antes de iniciar la entrevista le damos las gracias por aceptarla e informamos que la misma tendrá carácter netamente académico, ya que su contenido será insumo para el desarrollo de la tesis de postgrado.***

**Pensando en las estrategias que como corporación siguen en la C.A. Editora El Nacional en momentos de crisis, nos podría decir:**

**1.- ¿Cómo es su relación con sus grupos de interés (lectores, comunidades adyacentes a las sedes, entes gubernamentales, medios de comunicación)?**

Esas relaciones son como todas las relaciones, tienen sus momentos de estreches o de tirantes y por otra parte, tenemos las lunas de miel. No es una felicidad permanente, sin embargo son relaciones muy cordiales. Nosotros tenemos relaciones con los lectores, aunque uno crea que no pasa, los lectores nos educan y preguntan permanentemente, nosotros tenemos a través de lo que llamamos el Defensor del Lector, una puerta abierta para todos aquellos lectores que tienen a bien comunicarse con nosotros y bueno, estar en desacuerdo, fijar posiciones, hacernos recomendaciones y nosotros con esa ventana mantenemos un canal permanente que nos permite enriquecernos y tener ese contacto directo con el que está del otro lado todas las mañanas recibiendo nuestro periódico. Por otro lado tenemos relaciones con los anunciantes que para nosotros también son muy importantes. Bueno nosotros permanentemente hacemos con ellos reuniones, visitas, grandes eventos que compartimos con ellos, en nuestro aniversario, donde la gran mayoría participa, y donde hacemos un gran concurso en el que todo el mundo se entusiasma y vienen al periódico tanto a celebrar como a compartir con nosotros ese gran momento. Con los otros públicos tenemos una excelente gerencia editorial, que hace que nuestros muchachos periodistas y reporteros estén al pie del cañón, buscando siempre ofrecer la mejor calidad de información, no sólo calidad sino oportunidad, que es lo que siempre nos caracteriza. A nivel de instituciones gubernamentales también con las que mantenemos relaciones muy puntual, como la alcaldía de sucre o la asociación de industriales y vecinos de aquí de los cortijos, mantenemos una presencia permanente donde bueno cuáles son las necesidades nuestras, las de entorno, tratamos de ir de la mano y manejarnos en comunidad, como debe ser.

**2.- ¿Tiene algún dato histórico de las crisis que ha sufrido la empresa a lo largo de su historia?**

Entiendo que con todos y cada uno de los gobiernos hemos tenido momentos duros. Siempre El Nacional ha sido un periódico que ha estado en la oposición de los gobiernos. En los ya 67 años que vamos a cumplir, cuenta que hubo momentos en la época de la dictadura de Pérez Jiménez que fueron muy intensos, en la época de Carlos Andrés Pérez, en el primer gobierno, también entiendo que hubo mucha represión, en la época de Lusinchi teníamos inclusive un censor que leía la primera página del periódico antes de salir. Hemos tenido cualquier cantidad de momentos de censura, sin embargo bueno a mí me ha tocado vivir lo más reciente, creo que ha sido lo más intenso. Recuerdo con mucha tristeza la vez que se metieron en las oficinas de Así es la noticia, que era parte de El Nacional y destruyeron todas las instalaciones, los carros de los empleados, las computadoras las volvieron añicos, bueno la verdad que han sido momentos muy intensos, intensos desde el punto de vista de violencia. Sin embargo desde el punto de vista de censura informativa no ha descansado el gobierno y en este momento acaba de duplicarnos el precio del papel periódico, con el firme propósito de que nosotros tengamos que poner altos precios, para que no nos compren, ahí es donde la gente comienza a trabajar de forma intensa para garantizar que a nuestro lector les llegue el periódico, en calidad, oportunidad y buenos precios.

**3.- ¿Conocen los riesgos a los que la empresa es más vulnerable y que pueden desatar una crisis?**

Bueno una crisis interna representa el aumento del papel, que está generando en nosotros un re pensamiento del negocio, un pensamiento quizás diferente del negocio, pero también la censura, esta misma semana nos acaban de decir que van a demandarnos penalmente por la información de la garra de hierro que publicamos, una garra que utiliza el gobierno, nosotros no estamos diciendo embustes, es una foto que está mostrada con un guardia nacional con esto. Bueno yo creo que las dos cosas más importantes es contar con los insumos y la otra es la libertad de expresión.

**4.- ¿Qué tipo de crisis son las más frecuentes en empresas como C.A. Editora El Nacional?**

En los últimos años, las de carácter político y que tienen que ver con la compra de insumos, como te dije. Las de temas laborales también, ya que tenemos varios sindicatos dentro de la empresa y como es normal estos procesos a veces son un poco complicados.

**5.- ¿Cuentan con un manual de crisis?**

En el momento en que fuimos atacados cuando estábamos en El Silencio, allí fuimos atacados en reiteradas oportunidades por los círculos bolivarianos, iban a prender velas a santos, fueron a Así es la noticia también y lanzaron una bomba, hubo varios atentados, y en ese momento se generó un plan de contingencia donde teníamos alimentos enlatados, agua, botiquines de cruz roja, chalecos antibalas este tipo de cosas, y había un plan claramente establecido, con un sistema de radio, pero una vez que nos mudamos de El Silencio, bueno ya estando los últimos tiempos allá ya esa violencia no se sintió de forma tan pronunciada y aquí (en Los Cortijos) no nos han atacado, los círculos han venido sí, han llegado a la puerta, pero nunca en tonos violentos como en El Silencio. En este momento no es que haya eso.

**6.- ¿Tienen un comité de crisis? ¿Quiénes integran ese comité de crisis?**

No, cada crisis la abordamos la gerencia de primera línea del periódico, somos los que estamos allí.

**7.- ¿Realizan reuniones periódicas de gestión de crisis?**

Buenos nosotros realizamos reuniones periódicas y por supuestos las crisis forman parte de esas discusiones.

**8.- ¿Qué procedimientos ejecutan cuando la empresa tiene una crisis?**

Bueno en el caso específico del papel, que te acabo de mencionar, qué hemos hecho, lo primero es que buscamos seguir manteniendo a flote el periódico. Nosotros pasamos de un papel de 2,25 a 4,30 dólares, lo que significa que el costo se duplica. Cuando se duplica el costo lo que quiere decir es que si yo vendía el periódico a 3 Bs, debe pasar a venderse a 6 Bs, pero si yo salgo a vender mi periódico a 6 Bs, muy probablemente voy a perjudicar a mi lector y voy a perder mucha lectoría, porque eso impacta el bolsillo. Entonces tienes que buscar los paliativos. En este momento estamos renegociando todos los contratos de preventa que tuvimos con los clientes, ajustando la tarifa, de manera tal que con ese paliativo, y subir un poco el precio de tapa, general ingresos suficientes para mantener la operación. El comité gerencial se reúne y tomas este tipo de decisiones.

**9.- En momentos de crisis ¿Cómo es la estrategia de comunicación para públicos Internos? (Empleados, accionistas, entre otros) ¿Qué hacen? ¿La comunicación es mínima, discreta o abierta y transparente? ¿Cuál es el tono?**

Definitivamente somos abiertos, pero comunicamos a estos públicos según el caso que se presente. Hay momento en los que es preciso ser discretos.

**10.- En el caso de público externos, es decir lectores, protagonistas de la crisis, proveedores, medios de comunicación y públicos claves, ¿Tienen estrategias de comunicación establecidas para en caso de crisis acercarse a ellos? (es decir, tienen algún esquema de comunicado de prensa, discurso de espera, material informativo, u otro). ¿Qué hacen? ¿La comunicación es mínima, discreta o abierta y transparente? ¿Cuál es el tono?**

Generalmente va directamente alguien de la primera línea, pongo el ejemplo el grupo de interés donde tu estuviste compartiendo en El Silencio, donde los vecinos se sentían afectados por la máquina nueva de revistas que había implementado allá, que a pesar de ser una máquina moderna y novedosa, una máquina menos contaminante que la que teníamos allí, bueno los vecinos se sintieron con la potestad de reclamar, de ir al ministerio del ambiente, y bueno nosotros dimos la cara hasta siempre, hicimos las pruebas técnicas y demostramos a la comunidad que estábamos dentro de los parámetros legales, sin embargo los permisos que debía entregar el ministerio del ambiente, no fueron otorgados definitivamente por un tema político, era un pase de factura, contamos con todos los parámetros de ley, todos los documentos introducidos ante los organismos correspondientes y no hay pronunciamientos al respecto.

**¿Esa comunicación que tuvieron con los vecinos fue mínima, discreta o abierta y transparente?** Tuvo de todo. Tuvo momentos muy buenos, incorporamos inclusive dentro de la negociación a Elías Santana, que maneja bien los temas de conflictos vecinales, creo que fue el mejor momento que tuvo la relación, sin embargo al tener el trasfondo político hubo una descalificación por parte de este vocero y una descalificación para con nosotros El Nacional, que impidieron que pudiéramos continuar.

**11.- ¿Cuenta la empresa con asesores comunicacionales para casos de crisis?**

Si claro, así como en este caso, Elías que fue un asesor externo, pero gratuito e hizo un apoyo por su vocación vecinal y porque en algún momento tuvo relación con los vecinos de la zona, pero también hemos tenido como asesores empresas que se dedican a eso.

**12.- ¿Quién o quiénes son los portavoces oficiales en casos de crisis?**

No, definitivamente nuestro vocero oficial es el sr, Miguel Henrique Otero, nuestro presidente. En algunos casos quizás menos emblemáticos, como pudiera ser la celebración de un aniversario de un producto que no sea El Nacional, están los gerentes editoriales y el de mercadeo.

**13.- ¿Qué tipo de estrategia de comunicación es la más usual para momentos de crisis? (ejemplo: entrevistas en medios clave, comunicados de prensa, rueda de prensas, entrevistas cara a cara, entre otros)**

**Definitivamente lo que hacemos es el cara a cara con las personas involucradas en la crisis. Como te dije, en el caso de los vecinos de El Silencio, fuimos directamente a ellos.**

**14.- Posterior a la crisis, ¿realiza la empresa reuniones de evaluación?**

Si, se hace el análisis de qué funcionó o que no.

**15.- ¿Elaboran algún tipo de informe final de la situación?**

No, definitivamente no

**16.- ¿Se evalúa la imagen de la empresa luego de finalizada la crisis?**

No lo hemos hecho, específicamente en los casos que te he comentado, por ejemplo en el caso específico que me tocó manejar con los vecinos no lo hicimos.

**ANEXO H**  
**Categorías de análisis y codificación**

- Gerentes de primera línea/Políticas generales en momentos de crisis

Categoría	
Antecedentes relaciones con grupos de interés (lectores, clientes, medios de comunicación, empleados, gobiernos, vecinos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transparentes</li> <li>-Cercanas y de contacto permanente</li> <li>-Cordiales, a pesar de que como todas las relaciones tienen momentos de estreches y de felicidad</li> <li>-De dialogo abierto</li> </ul>
Riesgos potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amenazas a la libertad de expresión por parte del gobierno (censura informativa)</li> <li>- Políticas económicas del actual gobierno (control de cambio)</li> <li>- Falta de insumos para la producción por no asignación de divisas</li> <li>-Denuncias por contaminación en las plantas de producción de los diferentes productos editoriales</li> <li>- Conflictos laborales</li> <li>- Problemas técnicos de las maquinarias de impresión de productos</li> <li>- Los rumores</li> <li>- Ataques violentos recibidos por personas adeptas al actual gobierno</li> <li>- Amenazas de cierre de medios de comunicación</li> <li>-Conflictos relacionados con temas políticos por la posición crítica del periódico ante diversas situaciones ocurridas en el país (antecedentes de cierres del periódico por oposición a gobiernos)</li> </ul>
Manejo de crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de un manual de crisis</li> <li>-Poseen lineamientos para contingencias a fin de garantizar la operatividad de las áreas de producción del diario (redacción e imprenta)</li> <li>- No existe un comité de crisis constituido</li> <li>- Los comités gerenciales (conformados por gerentes de primera línea) discuten las crisis cuando se presentan o si hay alguna amenaza latente</li> <li>- No se realizan reuniones periódicas de gestión de crisis sino los comités gerenciales</li> <li>- En momentos de crisis convocan a los gerentes involucrados en ella para evaluar la situación y en conjunto determinan las acciones a seguir.</li> <li>- Los gerentes involucrados en la crisis son los responsables de ejecutar las acciones para solucionarla.</li> <li>- Usan asesores externos según la crisis que se presente</li> </ul>
Estrategias de comunicación de crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación con públicos externos e internos: Abiertos y transparentes, no obstante todo depende de la crisis que se presente, en algunos casos son más discretos y comunican al público más interesado</li> <li>- Comunicación con públicos internos: Abiertos y transparentes, más aún por que son nuestros aliados</li> <li>- El tono de la comunicación es de respeto y cordialidad</li> <li>- La política es dar siempre la cara ante cualquier crisis, generalmente va un gerente de primera línea</li> <li>- Siempre la empresa es la primera fuente de la comunicación, no un tercero</li> <li>- Mecanismos para comunicar a públicos internos y externos: no existe un esquema preestablecido, depende de la crisis. Los más usados son los comunicados de prensa, las cartas, discursos o entrevistas del presidente, las reuniones cara a cara (este el más fuerte)</li> <li>-Portavoces: el Presidente o el Gerente General, y los gerentes de primera línea.</li> <li>- Se realizan reuniones internas de evaluación postcrisis</li> <li>- No hacen un informe de lo ocurrido</li> <li>-No se evalúa la imagen posterior a la crisis, sino pequeño sondeos de opinión en medios o grupos de interés que dan una matriz de opinión.</li> <li><b>Caso El Nacional - Vecinos de El Silencio (Entrevistado 7)</b></li> <li>-Origen de la crisis: instalación de una nueva máquina de impresión de revistas. Tema político, un pase de factura por parte del gobierno.</li> <li>- Qué ocurrió: Una denuncia de los vecinos de la zona ante el Ministerio del Poder, por contaminación sónica y olores fuertes</li> <li>- La comunicación con los vecinos: Tuvo momentos muy buenos, al incorporar en la negociación a Elías Santana, experto en temas vecinales, sin embargo por el trasfondo político descalificó su figura y a El Nacional, lo que impidió que continúe.</li> <li>- No se hizo evaluación postcrisis en caso El Silencio</li> </ul>

- Gerentes de nivel medio de El Nacional involucrados en la situación de crisis

Categoría	
Antecedentes relaciones El Nacional- Vecinos de El Silencio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La actitud de los vecinos desde siempre ha sido de rechazo a la instalación de nuevas maquinarias por parte de El Nacional</li> <li>-El Nacional no se adecuó al crecimiento de la zona</li> </ul>
Origen de la crisis El Nacional- Vecinos de El Silencio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inconvenientes con la instalación de una nueva rotativa que adquirió la empresa.</li> <li>- La empresa no comunicó a los vecinos de la zona sobre la instalación de la nueva máquina</li> <li>- Los vecinos rechazaron la instalación de manera agresiva y tomaron medidas extremas</li> </ul>
Manejo de la crisis El Nacional- Vecinos de El Silencio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inicialmente los vecinos denunciaron lo ocurrido vía telefónica e hicieron reclamos por correo electrónico</li> <li>- El Nacional constituyó un comité de crisis integrado por gerentes que tenían injerencia directa con la situación, además de un asesor externo que apoyara toda la relación con la comunidad</li> <li>- Portavoces: El gerente de la unidad de revistas que era el jefe del área involucrada y la gerente de comunicaciones.</li> <li>- El Nacional se reunió con los vecinos para mediar la situación, pero la solución no era inmediata</li> <li>- Los vecinos lanzaban objetos contundentes al área del techo donde estaba la rotativa, y visitaban las instalaciones de la planta en actitud agresiva</li> <li>- Reacción El Nacional: siguió reuniéndose con los vecinos, dialogando, explicando la situación y tratando de solucionarla</li> <li>- La reacción de los vecinos: de rechazo a El Nacional, ni siquiera querían asistir a las reuniones, no querían tener ningún tipo de dialogo ni relación con el periódico. Su meta era que El Nacional saliera de allí</li> <li>-Los vecinos denunciaron a El Nacional en dos medios de comunicación y ante el Ministerio del Poder Popular del ambiente</li> <li>-Llegó un momento en que no estábamos usando la maquinaria y se invertía en imprimir las revistas en otras editoriales para evitar mayores conflictos, además para cumplir con lo que se les había indicado a los vecinos en las reuniones, que se habían tenido incluso con el Ministerio.</li> <li>-La situación no afectó en absoluto la circulación de los productos, ni la revista ni del periódico</li> <li>-Se incorporó un mediado, pero no se logró que esa mediación fuera efectiva por la misma actitud agresiva de algunos vecinos, a no querer ningún tipo de reunión o convenio para ir solventando la situación y descalificaron al mediador, Elías Santana, porque escribía para El Nacional</li> <li>- La actitud de los vecinos era de no diálogo</li> <li>- Actualidad de la situación: El Nacional no se esta usando la maquinaria y decidió mudarla para la sede de Los Cortijos (que ya era una decisión que estaba pensada hace tiempo), se están adecuando las áreas para ello antes de lo previsto para de alguna forma terminar con la crisis.</li> </ul>
Estrategias de comunicación de crisis El Nacional- Vecinos de El Silencio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Política de comunicación al público externo: No divulgar a clientes, lectores y proveedores, el problema no tenía incidencia directa en ellos Los medios de comunicación enterados fueron pocos, por que los vecinos los contactaron, y el trato con ellos siempre fue abierto de diálogo. Los gerentes siempre respondieron sus solicitudes Con los vecinos fueron completamente abiertas al diálogo, porque lo que se buscaba era la mejor solución para todos</li> <li>-Política de comunicación al público interno: A empleados de planta se les comunicó lo mínimo, para que afectara lo menos posible su labor. Al resto de los empleados de forma discreta, sólo si preguntaban A la junta directiva y gerentes de primera línea fue abierta porque son los que toman las decisiones</li> <li>-Mecanismos de comunicación: Cartas para informar como se iba adelantando los procesos para la solución Reuniones directas con vecinos, organismos gubernamentales involucrados (Ministerio del Poder Popular para el Ambiente) Invitaciones para visitas guiadas a la planta para los vecinos y constataran los adelantos que se estaban efectuando</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se hicieron reuniones postcrisis internas, porque realmente no ha finalizado hasta que se mude la maquinaria a Los Cortijos</li> <li>-No se ha realizado un Informe final, lo que se tiene es el expediente o archivo de todas las informaciones o comunicaciones relativas al caso.</li> <li>- No se ha efectuado ninguna evaluación de imagen posterior a la crisis</li> </ul>
--	---

- Expertos asesores en comunicaciones

Categoría	
Origen de la crisis de El Silencio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La instalación de una nueva máquina en la sede de El Silencio que presentó algunos problemas y generó una denuncia de contaminación entre los vecinos. (Causa). Esto fue la gota que derramó el vaso de una relación que ya venía afectada años atrás</li> <li>- Tipo de crisis: técnica / El problema que se convirtió una amenaza de tipo político, en una manera de buscar presionar a una organización en un país donde la situación política no es clara.</li> </ul>
Manejo de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La prevención, prepararse antes de la crisis</li> <li>-No todas las soluciones se rigen por un manual de procedimientos</li> <li>- Todas las crisis generalmente llevan un proceso de negociación</li> <li>- Monitorear el entorno, lo obvio y lo no obvio, el accionar de los grupos de opinión, de participación o de la sociedad civil</li> <li>- Discutir los temas que son relevantes para la empresa con un grupo de asesores (de gente interna o externa), que tengan una relación constante con la organización y la habilidad de la intuición</li> <li>- Vocero: Miguel Henrike Otero, aunque en algunas cosas se comparte con algunos ejecutivos, tiene que manejar el tema de lo que está pasando, ser creíble</li> <li>- Las decisiones sobre los temas relevantes debe tomarlas la figura más prominente de la empresa</li> <li>-Equipo humano compenetrado con la empresa</li> <li>-Tener una estrategia seria de comunicaciones internas</li> <li>-Crear un clima de confianza, asumir compromisos y cumplirlos</li> <li>-El comité de crisis lo deben integrar los involucrados en el problema y los gerentes con poder de decisión. También puede ser la reunión de una junta directiva, aunque en ocasiones puede estar conformado por otras personas que tengan la personalidad para dar la cara ante distintos públicos, y así guardar a las figuras importantes para un momento determinante de esa crisis</li> <li>- En los momentos de crisis es importante la pausa, investigar lo que pasó, ver las cosas en frío y tener mejores opciones para dar una respuesta oportuna</li> <li>- La empresa deber ser la primera en dar ese mensaje sobre la crisis</li> <li>- Ante una queja hay que escuchar a los distintos actores del problema, sin omitir juicio y tratar de llegar a una solución consensuada.</li> <li>- Con los medios el trabajo debe ser previo, tener los contactos indicados y que ellos confíen en ti, para que te puedan atender en el momento en que los necesites</li> </ul>
Estrategias de comunicación de crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgos potenciales: Amenazas a la libertad de expresión/Ataques violentos a las sedes/Los naturales de un medio de comunicación que tienen que ver con las historias que transmite, que pueden tocar de poder, económicos, sociales y políticos, pueden hacer vulnerable a la empresa/Conflictos por la posición política del periódico ante los gobiernos</li> <li>-La política interna de siempre es dar la cara y atender con respeto</li> <li>- La verdad es un principio que debe prevalecer en todo momento en las comunicaciones</li> <li>- Asesores siempre que el tipo de crisis lo requiera</li> <li>- Acortar el tiempo entre la media historia y la historia verdadera (de pasar un comunicado y éste derivar en una entrevista o un reportaje</li> <li>-Antes de comunicar a cualquier público se debe evaluar la situación y lo que se dice, y hacerlo cuando sea estrictamente necesario, y pensar en la manera más adecuada para hacerlo</li> <li>-Mecanismos de comunicación con públicos externos: las notas de prensa son muy utilizadas por El Nacional/ Si el problema es crítico, tienen que ser reuniones montadas con grupos muy pequeños, para volver a estimular la posibilidad de hablar con la comunidad</li> <li>- Segmentar a los públicos de la empresa</li> <li>-Mecanismos de comunicación públicos internos: rutas no tradicionales para informar, más inmediatas: mensajitos de textos, twitter, facebook, afiches en las salidas del edificio o en</li> </ul>

	<p>baños.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mecanismos de comunicación: no hay un esquema preestablecido, para algunos casos funciona un simple comunicado, como para otros una rueda de prensa, reuniones, y así otras opciones que se deben evaluar de cara a la situación que suceda (Entrevistado 6)</li> <li>-Tener siempre un mensaje hecho por la dirección de la empresa</li> <li>-Uno de los preceptos en crisis, es que cuando tú vas a abordar una crisis, tienes que abordar un tema profundo de las relaciones humanas, y éstas no son tan esquematizadas.</li> <li>- Hacer un diagnóstico de tu entorno (concejos comunales, asociación de vecinos, casa de la cultura colegios) y generar actividades que puedan impactar positivamente a éstos públicos.</li> <li>- Construir buenas relaciones con todos los públicos</li> <li>- Usar otros argumentos, sensibilizar a la comunidad (los vecinos), tocar la parte humana del problema</li> <li>- Sistematizar las experiencias: (reunión de evaluación, el informe y la evaluación postcrisis). Evaluar la imagen postcrisis, cuando la crisis sea de gran impacto si, en los casos, menores no es necesario, porque implica una inversión para la empresa.</li> <li>- La comunicación con los medios de comunicación va a depender del tipo de crisis, de su impacto en la organización, deben ser uno de los primeros en estar enterados</li> </ul>
Otros de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El Nacional en el aula llegó a hacer todo un trabajo para que estar presente en todas las escuelas que estaban en el entorno a El Nacional, porque era la manera de entender y tener unos vecinos contentos con que la empresa este ahí.</li> <li>- Una empresa (El Nacional) que produce un producto tan complicado día a día, siempre va a tener muchas contingencias</li> <li>- Que tiene que ser más importante en una empresa, su historia, sus aciertos y sus desaciertos, aprender de ellos.</li> <li>-Nunca las buenas noticias hicieron grandes a los periódicos</li> <li>-La crisis es una oportunidad, hay que verla como eso</li> <li>-Un medio de comunicación es una empresa compleja, se maneja de forma diferente a otra empresa.</li> <li>-La crisis con los vecinos de El Silencio trato de resolverse como pudo la organización hacerlo: la empresa salió de allí y está en otro espacio.</li> <li>-Esa crisis sólo tuvo impacto entre los vecinos de El Nacional de El Silencio, no trascendió hacia lo público, es decir no tuvo impacto en la marca</li> </ul>

- Representantes de la comunidad

<b>Categoría</b>	
Origen de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación de una nueva máquina</li> <li>- Denuncia por contaminación sónica, de difusión ocasional de gases (fuertes olores), que afectaba la respiración de los vecinos. Este no es un problema de hace poco sino de años, puede haber llegado a un tope</li> <li>-La política se metió, muchos vecinos van en contra de la posición política del diario, pero tienen un argumento indiscutible en la contaminación</li> </ul>
Manejo de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los vecinos: Fueron a un primer contacto con El Nacional sin obtener mejoras/Luego tomaron otras acciones: reuniones para discutir la situación, contacto con medios de comunicación (una radio, cartas al mismo periódico y noticiero digital), pancartas en los edificios, cierre parcial de la avenida Baralt/Pedían apagar la máquina porque los estaba matando/ No todos los vecinos asistieron a esas reuniones/ Era una situación insostenible para nosotros, el ruido y el olor eran insostenibles. Incluso otros vecinos denunciaron tener problemas respiratorios y pedían el cierre de la planta.</li> <li>Los vecinos: actitud agresiva/ Sintieron derecho a reclamar / la gente pidió hechos concretos para terminar con la situación/ la comunidad no asistió a la reunión con el Ministerio del Ambiente</li> <li>-Reacción de El Nacional: Nos llamaron, se reunieron con nosotros y explicaron lo que estaban haciendo, y que iban revisar lo que ocurría para ponerle solución/ La solución nunca se dio/ Yo creo que no hubo mucha voluntad de resolverlo/</li> <li>El Nacional no solucionaba nada (hace un año) /buena actitud, gente correcta, atenta, y preocupada/ incapacidad de El Nacional para solucionar /me dicen que tarde o temprano se mudan de allí</li> <li>-Voceros: Gerente de la planta, gerente de revista y la abogado de la empresa</li> <li>- Intervención de mediador, Elías Santana, desacreditado porque tenía intereses con El</li> </ul>

	<p>Nacional. Su aporte: no mucho porque no siguió frente al problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervención del Ministerio del Ambiente fue a través de una empresa externa para hacer una revisión del funcionamiento de la máquina/ su actitud fue normal, no agresivo / luego de esta visita todo se calmó, no hay tanto ruido ni olor/</li> </ul> <p>Paró las operaciones de la maquina. Su aporte: puso fin al problema, aunque de vez en cuando se siente un poco de vibración, pero creo por la otra máquina vieja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creo que la gente se dio cuenta que se estaba trabajando en la solución</li> <li>- Contacto reciente con El Nacional: Me parece que no, no tengo ninguna información y nadie me ha dicho</li> </ul> <p>Actualidad: últimamente no se ha sentido nada, en los últimos dos meses es cierto que es menos frecuente es lo del olor, la comunidad no ha dicho nada y menos El Nacional/ Me enteré por otros vecinos que ellos mudan la maquinaria este año.</p>
Estrategias de comunicación de crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las comunicaciones antes y durante la crisis: Directas/ para explicar lo que realizaban para mejorar la situación / se notaba la intención de hallar la solución</li> <li>- Canales de comunicación: Reuniones y cartas</li> </ul>
Relación El Nacional – Vecinos El Silencio	<p>Previo a la crisis</p> <p>De amor y odio. De un lado hay gente orgullosa de que El Nacional este ahí, eso da un cierto nivel de conocimiento público, pero por otro lado, igualmente y desde hace mucho tiempo, la gente se quejaba tanto por el ruido, los olores de pintura y también por la suciedad. Siempre ha sido un problema para los vecinos de aquí, por el tema de los camiones que llegan para distribuir el periódico, y los problemas de ruidos y olores que vienen de la planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El Nacional siempre ha hecho ciertos intentos, actividades junto a la Escuela de Vecinos con Elías Santana, ha promovido actos de deporte, jornadas de vacunación, operativos para el cuidado de las mascotas, apoyo en la limpieza de la calle, en favor de la convivencia, pero si hay un problema eso es más grande que la buena convivencia. Fueron temporales, la gente se cansa y El Nacional tampoco pudo dejar abierto ese espacio permanentemente.</li> <li>- Buenas relaciones durante la crisis, a pesar de no estar desde el comienzo de la misma /Vs el entrevistado 4: Durante la crisis las relaciones fueron bastante difíciles, al no encontrar solución las relaciones fueron tensas (manifestaciones de vecinos)</li> <li>- Captó en las reuniones a las que asistió que la comunidad estaba agotada y habían tirado la toalla, ya habían avisado al Ministerio de Ambiente</li> <li>- Hubo gente de su edificio que se mudó por eso, por el malestar y también como rechazo de la actitud de El Nacional.</li> <li>-Los entrevistados llevan de 30 a 20 años viviendo en la zona de El Silencio</li> <li>-Por largos años la gente protestaba, ya puede ser que en aquel tiempo se estaba politizando, pero el motivo era real, el problema objetivo es eso (la contaminación), y si elimina eso, te aseguro que la protesta en 90% desaparece.</li> </ul>

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos que vivimos, el tema de las comunicaciones ha alcanzado gran relevancia en el ámbito empresarial, al ser considerada una actividad de tipo estratégica que da valor al recurso humano que labora en una organización y por ende a la propia empresa.

En momentos de crisis, la comunicación se torna en un punto delicado para cualquier empresa, ya que la rapidez con que se producen los hechos derivados de la situación crítica, desestabiliza el desarrollo natural de una organización y pone en riesgo su imagen ante los diferentes públicos clave. Por consiguiente, de un adecuado manejo de las comunicaciones en tiempos de crisis, puede depender que una institución salga o no fortalecida de una crisis.

Tomando en consideración esta realidad, el presente trabajo plantea el diseño de una propuesta de plan de comunicación de crisis a partir de un estudio de caso en la empresa C.A Editora El Nacional, específicamente frente a una situación de crisis ocurrida con la comunidad vecina de la sede ubicada en El Silencio, municipio Libertador del Distrito Capital. Esto con la finalidad de proporcionar una herramienta de apoyo preventivo ante futuras crisis, y que a mediano plazo se convierta en un manual de comunicación global de crisis para la organización.

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se establecieron una serie de capítulos que muestran el desarrollo del trabajo:

- Capítulo I, Planteamiento del problema: se constituyen una serie de consideraciones que llevan a plantear el problema a investigar y las razones prácticas que fundamentan su desarrollo.

- Capítulo II, Objetivos: indican el objetivo general y los específicos que pretende alcanzar el trabajo.
- Capítulo III, Justificación: comprende los fundamentos teóricos que argumentan la realización del estudio.
- Capítulo IV, Marco Teórico Referencial: se desarrollan a profundidad las bases teóricas en las cuales se apoya el trabajo, abordando los conceptos relevantes sobre la comunicación en las organizaciones, el manejo de conflictos y de crisis, la comunicación en tiempos de crisis; además de la teorías sobre planes de comunicación de crisis.
- Capítulo V, Marco Contextual: es la presentación sobre la organización que es objeto de estudio, referencia histórica, filosofía corporativa, entre otros aspectos que exponen su realidad para el momento del desarrollo del trabajo.
- Capítulo VI, Marco Metodológico: muestra la estrategia metodológica a emplear en la investigación, especificando el tipo, diseño, población y muestra, las técnicas de recolección de datos, por último el procesamiento y análisis de los mismos.
- Capítulo VII, Diseño del Plan de Comunicación de Crisis para C.A Editora El Nacional: representa la propuesta final que es objeto del trabajo.

Finalmente, se establecen en el capítulo VIII las conclusiones destacando los puntos más relevantes desarrollados en el trabajo, y las respectivas recomendaciones.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el año 2005 y bajo la premisa de innovar, C.A Editora El Nacional ha venido realizando cambios sustanciales en los sistemas de producción de todos sus productos editoriales, como consecuencia de la sustitución de las antiguas rotativas de impresión por nuevas maquinarias.

Para la impresión del diario El Nacional la empresa instaló en su nueva, ubicada en Los Cortijos de Lourdes, una rotativa de marca Wifag OF7. Asimismo, en su Planta de Revistas ubicada en El Silencio, se concretó la renovación de la vieja máquina Hantchos para impresión de las revistas Eme y Todo en Domingo, por una denominada KBA (impresión de prensa plana con tecnología de avanzada) la cual desde mediados del año 2008 arrancó a funcionar de forma paralela con la vieja maquinaria.

A consecuencia de estas actividades las comunidades de los edificios residenciales adyacentes a la sede de El Silencio, han denunciado a la empresa C.A Editora El Nacional por una supuesta contaminación por ruidos y olores molestos, debido a la incorporación de esta nueva máquina.

Los vecinos han llevado las quejas ante medios de comunicación (radio y electrónicos), e interpuesto una denuncia formal del caso ante el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente. Además, han realizado manifestaciones frente a las instalaciones del periódico, han amenazado a los trabajadores y efectuado otras actividades que han socavado y traído a menos las relaciones empresa-vecinos. La principal solicitud ha sido la mudanza de la planta de la zona.

Considerando los aspectos antes mencionados, y aunado al hecho de que la empresa no cuenta con un manual de comunicaciones para afrontar

situaciones conflictivas que eventualmente pudieran conllevar a una crisis, que afecte directamente su imagen de marca, se hace necesario el diseño de un plan de comunicación de crisis para dar respuesta efectiva a situaciones de este tipo en la C.A Editora El Nacional, específicamente en las relaciones con sus entornos más cercanos, sus vecinos.

## II. OBJETIVOS

### General:

Diseñar un plan de comunicación de crisis a C.A Editora El Nacional, para afrontar, eficientemente, la situación de crisis con la comunidad cercana a su sede de El Silencio.

### Específicos

- Determinar el tipo de crisis que se presenta debido a la situación planteada por los vecinos de El Silencio.
- Definir las prácticas sobre comunicación de crisis más adecuadas al caso de estudio.
- Establecer la aplicabilidad del plan de crisis a diseñar, en función de futuras situaciones de crisis en la empresa.

### III. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años las comunicaciones han cobrado un mayor auge en las grandes corporaciones, ya que sus directivas se han percatado de su importancia para el crecimiento de la empresa.

Las relaciones con los diferentes públicos que conforman las organizaciones también son un tema de relevante interés, ya que ellos no son sólo sujetos de consumo, sino generadores de opinión. En muchos casos son tan importantes, que una mala relación puede perjudicar la imagen de una empresa. Un ejemplo de esto fue el caso ocurrido en Caracas (Venezuela) con la fábrica de Cementos La Vega, en donde los vecinos de la parroquia del mismo nombre, donde se ubicaba la planta, lograron su cierre por daños a su calidad de vida, y así otros procesos similares en donde la sociedad civil ha ganado la batalla contra grandes empresas y órganos gubernamentales.

Tomando en consideración este escenario y que la C.A Editora El Nacional no cuenta actualmente con un manual para enfrentar situaciones de crisis, el presente trabajo, que se propone diseñar de un plan de comunicación de crisis a partir de un caso de estudio ocurrido en la empresa, pretende aportar lineamientos en el campo de las comunicaciones para momentos de críticos dentro de la organización, que podrían representar una política corporativa a seguir en función de futuras situaciones de este tipo.

Adicionalmente, según señala Berganza y Ruiz (2005, p.47), las cinco categorías más conocidas que justifican una investigación son: conveniencia, proyección social, implicaciones prácticas, aporte teórico y

aporte metodológico. En el presente trabajo de investigación se cumple tres de las mencionadas.

La categoría conveniencia, referida a que la investigación responde a diferentes aspectos vinculados con temas contemporáneos, por que plantea el de las comunicaciones en momentos de crisis en las empresas, lo cual es una materia de actual relevancia, tanto en el ámbito de estudios académicos como en el empresarial.

La proyección social, implica que una investigación “responde a las demandas de una sociedad determinada; un grupo social, instituciones, o sus resultados previsibles pueden ser de interés para dichas instancias” (Berganza y Ruiz, 2005, p.47). El plan de comunicaciones de crisis objeto de estudio, propone una respuesta a la situación de crisis ocurrida entre dos comunidades, C.A Editora El Nacional y sus vecinos de la sede El Silencio.

Por otro lado, cumple con la categoría de implicaciones prácticas, que “da cuenta cuando entre sus objetivos figura la manera en que se pueden resolver aspectos que den soluciones a problemas de las instituciones, actores sociales o individuos presentes en la sociedad”. La crisis representa un problema para las partes involucradas, por lo que la propuesta plantea una posible opción de solución a la problemática.

## **IV. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **Consideraciones Generales**

En un entorno globalizado como el actual, con crisis económicas también globales, las comunicaciones tienen un papel relevante para el desarrollo de los pueblos. De esta realidad no escapa el mundo empresarial, en donde cada vez más las comunicaciones cobran mayor fuerza dentro de las estrategias corporativas.

De aquí deriva la relevancia por abordar el diseño de un plan de comunicación de crisis para la C.A Editora El Nacional, para lo cual se requiere desarrollar en este apéndice los contenidos generales pertinentes a las diferentes disciplinas asociadas al tema. En consecuencia, en este apartado se tocarán puntos sobre la comunicación y las organizaciones, las crisis y conflictos dentro de los entornos empresariales, algunas teorías sobre comunicación de crisis, así como casos de crisis empresariales

#### 4.1. La organización.

##### 4.1.1 Definición y Tipos.

Diversas son las definiciones y teorías existentes sobre el tema de la organización; entre las cuales se destacan las clásicas: Burocrática – Weber; Administración Pública – Gulik, Fayol, Urwick - Científica –Taylor; centradas en el estudio del ambiente de trabajo y funcionamiento interno “el principio general que caracteriza a todos los sistemas abiertos es que no tiene por qué haber un método único de lograr un objetivo...Las influencias ambientales están integralmente relacionadas al funcionamiento del sistema social” (Katz y Kahn, c.p Morales, 2006, p.120).

Para Katz y Kahn (c.p Morales, 2006, p.223) una organización es:

Un sistema social abierto, que genera un resultado. Un producto, servicio o consecuencia que no coincide habitualmente con los objetivos individuales de las personas que integran el grupo, que depende en gran medida de su entorno o ambiente externo, siempre en continuo movimiento y se distingue de otros sistemas abiertos por ser una estructura de acontecimientos o de actos humanos más que de componentes físicos.

Estos autores hacen una clasificación en: productivas o económicas; de mantenimiento, adaptativas y las político-administrativas.

Sandoval (2004, p.55), apunta un concepto más orientado hacia el tema de estudio:

El significado más general que tenemos de organización en nuestro lenguaje es el de conjunto de personas con los medios adecuados que trabajan para alcanzar un fin determinado. Independientemente de la definición que se maneje, hay una serie de elementos que siempre se encuentran presentes: tamaños, interdependencia, insumos, transformación y productos.

A efectos del presente trabajo y en adelante, se entenderá como definición de organización la que señala Dávila (1996, p. 2): “a un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales” y que además, destaca como principales características que son “conflictivas, dinámicas, interactuantes con el entorno, constituidas por una estructura estratificada de poder y control, con cultura propia, objetivos cambiantes y una racionalidad orientada a lograrlos, tienen capacidad de aprender y de constreñir la acción de sus miembros”.(p.12)

Esta concepción incluye las empresas de consumo/servicios, así como

las instituciones públicas/privadas, asociaciones profesionales/sociales y organizaciones no gubernamentales, entre otras.

En relación a los tipos de organización, Cutlip y Center (2001) basan sus tipologías en el modelo económico social norteamericano:

**Cuadro 1**

**Tipos de empresas**

Empresas	PYMES Grandes empresas Trasnacionales Industrias
Gobierno	
Sin fines de lucro	ONG's Fundaciones Grupos religiosos Participación ciudadana Organizaciones políticas
Asociaciones	Empresariales Profesionales De particulares
Sindicatos	

Fuente: Cutlip y Center (2001)

En el país coexisten una gran variedad de organizaciones con rasgos particulares que las diferencian unas de otras. Todas cumplen objetivos distintos y se puede decir que son parte indispensable del desarrollo económico y social.

#### 4.1.2. Ética en las organizaciones

El asunto de la ética, tanto en el plano personal como empresarial, es complejo de abordar. Sin embargo, se hará referencia a los puntos más relevantes sobre el tema, debido a que está estrechamente relacionado con las acciones del hombre y por ende, de lo que ocurre dentro de las organizaciones, lo que resulta importante para la investigación como determinante para hacer frente a una crisis.

En primer lugar, es relevante tener claro el concepto. Según el diccionario de la real Academia española, ética significa la “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”, mientras que moral se refiere a lo “relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia”, es decir lo bueno y lo malo.

Savater (1999), define a la ética como un absoluto, como la convicción humana que no todo vale por igual, por lo cual hay razones para preferir un tipo de actuación a otras. Destaca que la ética individual enseña el comportamiento correcto de los individuos, a diferencia de la ética social, cuyo objeto es el conjunto de relaciones encargadas de regular el buen orden social.

Guédez (2002) considera la ética como consustancial al ser humano y de acuerdo a sus planteamientos más que valores éticos o no éticos como se refiere Savater, lo que existe son decisiones y acciones éticas. El impacto que generan las decisiones y acciones de una persona sobre los otros es de esencia ética. Apunta que como consecuencia la ética es una cuestión personal en el ámbito del ejercicio de una cuestión social.

Dentro del marco de las organizaciones, Guédez (2002) señala que el

compromiso con un comportamiento ético se hace prioritario; porque además de reducir los márgenes de error, permite evitar manchas irreversibles a la reputación de la empresa.

Para Guédez (2002), la ética empresarial se refiere al comportamiento asumido por los seres humanos en el marco de las responsabilidades propias de los negocios. Es así como, según las consideraciones del mismo autor, la ética además de revelar una conciencia individual y un compromiso personal, responde a un alcance grupal, organizacional y cultural. Por lo que el autor afirma, que la ética de la organización no es independiente de la del recurso humano que la conforma, y esta relación promueve o construye una cultura propicia para la reafirmación de creencias y conductas de los trabajadores dentro de las empresas.

Guédez (2002) considera que la ética empresarial persigue asegurar la honestidad como expresión de un concepto integral del buen negocio, de aquí la importancia de las prácticas éticas dentro de cualquier organización.

En el ámbito de la comunicación de crisis, el tema de la ética adquiere una mayor relevancia:

En situaciones de crisis, por ejemplo, cuando se busca paliar la angustia y minimizar el daño que la provocó es fácil encontrarse entre la espada y la pared, actitudes como la veracidad, respeto y confianza pueden favorecer un clima ético en el comité de crisis y ayudar a tomar las decisiones correctas. (King, 2002, c.p Sandoval 2004, p.67).

La autora apunta que no es tarea fácil tomar decisiones de este tipo, ya que pueden desencadenar una solución positiva o negativa para la organización. “Los valores éticos deben poder adaptarse en situaciones de crisis, al igual que los mensajes, para satisfacer a la mayor cantidad de

públicos posibles”. Existen casos, comenta, en que los asesores aconsejan se diga siempre la verdad. No obstante, “hay casos en que ésta podría poner en peligro a la propia organización, por lo que, sin mentir, no se dice la verdad completa” (Sandoval, 2004, p.68), lo que evidentemente plantea un dilema ético.

Los autores Cheney & Vibbert, 1987; Eisenberg, 1984 y Ulmer & Sellnow, 1995, entre otros (cp Sandoval, 2004), señalan que “en la comunicación de crisis, la ambigüedad estratégica es ética cuando trata de transformar información completa e imparcial a los públicos; por otra parte, no es ética cuando sirve para oscurecer las decisiones de los públicos al ser información parcial y/o incompleta.”

Debido a lo complejo que resulta tomar decisiones éticamente correctas en casos de crisis, otros autores apuntan a algunas recomendaciones, las cuales se considera adecuado señalar. Barton (c.p Sandoval, 2004) menciona un código ético de 3 pasos:

- 1.- La dirección transmitirá honestamente los hechos pertinentes de modo oportuno a los grupos de interés, incluso a los medios que no le sean favorables.
- 2.- la confidencialidad de las personas clave será protegida cuando sea adecuado y requerido. Sin embargo, nombres pertinentes serán dados después de que las autoridades locales y familias de las víctimas, si las hay, hayan sido notificadas.
- 3.- Los accionistas deben saber si la compañía está asegurada contra las pérdidas causadas por el incidente o si se tendrá que recurrir a reservas internas para cubrir gastos mayores.

Hayes y Baird (c.p Sandoval, 2004) señalan que toda organización debe dar mayor fuerza a la promoción de conductas éticas entre sus empleados, a través del fomento de los siguientes puntos: declaración de misión o propósito organizacional, código de ética, lemas corporativos para transmitir la filosofía corporativa, regla laborales, entrenamiento ético,

acciones colectivas por medio de sindicatos, comportamiento ejemplar por parte de los directivos, y énfasis en los valores.

En este sentido, Hayes y Baird (c.p Sandoval, 2004) plantean algunas perspectivas y pautas éticas para los entornos empresariales:

## Cuadro 2

### Perspectivas y pautas éticas en las organizaciones

PERSPECTIVA	PAUTAS ÉTICAS
Análisis económico	Esforzarse por aumentar las ganancias y reducir los costos lleva directamente, aunque a largo plazo, a comportamientos éticos
Análisis legal	Mantenerse dentro de la ley
Análisis filosófico	
-Religioso	-Sigue mandatos morales y espirituales enseñados por una religión en particular.
- Utilitario	-Lo que resulte mejor para la mayoría
-Universalista	-Tener las mejores intenciones; hacer lo que mantenga la dignidad y valor de otros
-Humanístico	-Promover características personales
-Político y cultural	-Seguir las normas y valores de la sociedad
-Diálogo	-Promueve y muestra la verdad y preocupación por los otros, apertura de ideas, empatía, humildad, sinceridad y franqueza
-Situacional	-Toma en cuenta las expectativas del receptor para crear juicios.

Fuente: Sandoval (2004)

Como conclusión de este punto se destaca lo que señala Pizzolante (2006):

En la comunicación estratégica de la empresa con sus públicos se debe ir,

más allá de las relaciones públicas o la publicidad, a una simétrica actitud empresarial donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree —el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos—.La transparencia es hoy un proyecto de vida y una condición para la competencia responsable, un rasgo que debe estar presente en nuestras intenciones, actuaciones y resultados profesionales y, sobre todo, personales. (p.248)

Cabe destacar lo que señala González Herrero (1998), cuando divide las crisis en evitables y no evitables; dentro de las primeras, muchas de las situaciones tienen su origen en acciones no éticas de la organización.

#### 4.1.3. Responsabilidad Social Empresarial

El tema de la responsabilidad social corporativa o también llamada por otros, responsabilidad social empresarial, es un asunto que igualmente ha cobrado notable importancia dentro de las grandes empresas, y que tiene una estrecha relación con la ética empresarial, desarrollada en el punto anterior.

El “Libro Verde” de la Unión Europea (2001) define el término: “La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”(p.6)

Otra definición más integral es la que apunta la socióloga Méndez (2003), quien expone que la responsabilidad social empresarial:

...ha sido asumida como una nueva estrategia empresarial y de competitividad por las grandes corporaciones (...) incluyen como responsabilidades sociales aquellas vinculadas con la elaboración de códigos de ética en las empresas, la realización de diálogo con actores claves, las relaciones transparentes con los sindicatos y la competencia, la valorización de la diversidad, el conocimiento y difusión sobre los daños de los productos, hasta las contribuciones

para campañas políticas, prácticas anti-corrupción y participación en proyectos gubernamentales” (p.178).

Las implicaciones de este concepto representan una realidad para las organizaciones, debido a que éstas “operan dentro de una sociedad y producen un impacto directo o indirecto en su entorno, por lo que deben actuar responsablemente ante cualquier inconveniente que sea consecuencia de sus prácticas empresariales” (Sandoval, 2004, p.76).

La responsabilidad social empresarial en el entorno empresarial ha venido tomando un alto protagonismo, como uno de los elementos indispensables en la consolidación de una organización, dado que establece la importancia del compromiso social y del trabajo conjunto entre empresa y comunidad para lograr una imagen positiva en todo momento, incluso durante una crisis.

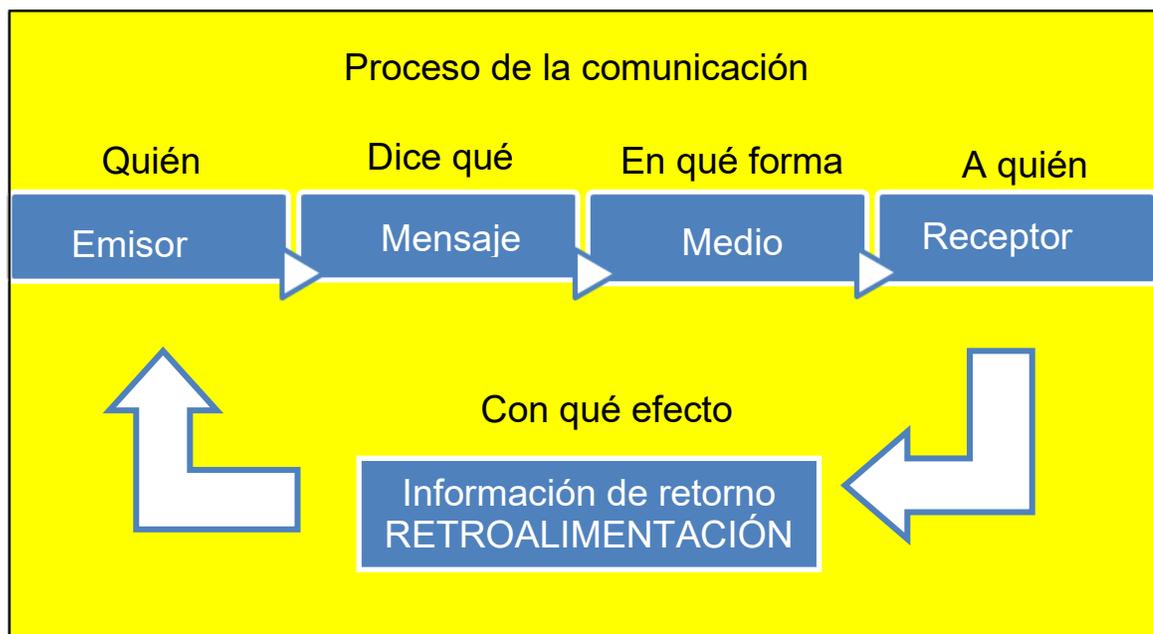
Sandoval (2004, p.76), acota “hoy en día podemos decir que una organización que no demuestre una RSC o que no le de importancia, está yendo directamente hacia el rechazo y la crisis; pone en riesgo su reputación y su estabilidad financiera así como al público para el que trabaja; actualmente la sociedad se está dando cuenta de la realidad tras las acciones de sus grandes empresas y no siempre está dispuesta a solaparlas”.

Una reflexión que comparte Pizzolante (2006) al destacar “Hoy, la rentabilidad no sólo es medida en términos económicos” (p.244), sino también en función de lo que las empresas le devuelvan a sus públicos. Dice también el autor que “Los tiempos son otros y además de las exigidas prácticas de buen gobierno corporativo en lo interno y hacerse más competitivos como empresa está su rol como actor social” (p.246).

## 4.2. La comunicación y las organizaciones

### 4.2.1. Comunicación – definición

Existen innumerables definiciones de comunicación, desde autores como Laswell con su sencillo esquema del proceso, hasta otros como Shannon y Jakobson (Reinares y Calvo, 1999), que incluyen elementos adicionales que completan el concepto actual, y que se resume en el siguiente gráfico:



**Gráfico 1. Proceso de comunicación.** Tomado de Programa Coninpyme (Centro de Información Conindustria) por González Isabel, 2002, Disponible en: <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacióninterpersonalyComunicacioninterpersonalde.pdf>

Para efectos de esta investigación no se pretende profundizar en las definiciones del concepto, por ello se menciona la de Reinares y Calvo (1999), que explica claramente el proceso de manera general:

La comunicación consiste en el paso de una determinada

información de unas personas o entidades a otras... no es únicamente pronunciar unas palabras y esperar que ocurra lo mejor (de hecho para comunicar algo no siempre es necesario utilizar el lenguaje), la comunicación es un proceso donde tan importante es decir algo como saber escuchar lo que se dice. (p.2)

Kreps (1999, p.28 y 29), precisa una noción más completa de la comunicación humana, al señalarla como “un proceso dinámico y continuo”, a la vez que “engañosamente complejo” que:

...ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado. Las dos partes claves de esta definición son el mensaje y el significado. Los mensajes son cualquier símbolo al que la gente presta atención y para el que se crea un significado en el proceso de comunicación. Los mensajes pueden tomar muchas formas, palabras habladas, escritas, expresiones faciales, señales del entorno, pensamientos o sentimientos. Básicamente existen dos grupos de mensajes: los internos y los externos. Los significados son imágenes mentales que creamos para ayudarnos a interpretar fenómenos y desarrollar un sentido de entendimiento. Las personas responden a los mensajes (que se emanan de manera interna y externa) y les crean significados al comunicarse. (p. 27)

Tomando en consideración lo expuesto en el apéndice sobre la definición de organizaciones, que éstas son sistemas sociales abiertos donde el componente humano tiene un factor importante, y lo que señala González (2002) que la “La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones oportunas y a tiempo”, se infiere que la comunicación es un proceso imprescindible en las empresas, por consiguiente es un tema de relevante interés aclarar para efectos de la investigación.

El tipo de comunicación a la que hace referencia el presente trabajo es la denominada comunicación corporativa, definida por Van Riel (1997, p.26) como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Este concepto implica, como lo señala otro autor, un “enfoque integrado de toda la comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes” (Blauw 1994, c.p Van Riel, 1997). Además, para a través de un esfuerzo sostenido establecer y mantener confianza, buena voluntad y comprensión entre la empresa y sus audiencias.

Van Riel (1997) también especifica tres (3) formas principales de comunicación corporativa:

- Comunicación de Marketing – Mercadeo
- Comunicación Organizativa y/u Organizacional
- Comunicación de Dirección

La referida a la comunicación organizacional es la que corresponde al objeto de estudio en esta investigación, por lo cual se desarrolla en el próximo apéndice.

#### 4.2.2 La comunicación organizacional – definición y función.

En una organización que esta integrada principalmente por individuos, la comunicación es de vital importancia para el logro de los objetivos empresariales. Es así como, nace una rama de la comunicación corporativa que se especializa en los procesos que allí se dan.

Kreps (1999, p. 21) apunta que “así como la comunicación ayuda a los individuos a sobrevivir en sociedad, también sirve como mecanismo de

adaptación crucial para los miembros de y para las organizaciones”, ya que los “ayuda a responder de manera apropiada a las restricciones de la vida de la organización, al permitirles reconocer y adaptarse a las tareas y a los problemas cambiantes”. De aquí se infiere su importancia dentro de las empresas y de su adecuado manejo en beneficio, tanto de directivos, accionistas como de los propios empleados.

Bajo esta premisa el autor conceptualiza la comunicación organizacional como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella” (p.13).

Según Fernández (1999), la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Para Van Reil (1997), la comunicación organizativa comprende:

a) Relaciones públicas: establece y mantiene relaciones mutuas y beneficios entre una organización y sus públicos. Acercamiento estratégico a situaciones que representen oportunidades o peligro para la organización. Incluye trato con periodistas.

b) Comunicación ambiental: dirigida a públicos internos y externos, con el fin de establecer y mantener una imagen corporativa favorable al ambiente/entorno.

c) Relaciones con inversionistas: una combinación de comunicación

con finanzas y está dirigida al potencial de inversionistas ya que busca darle un retrato de las fortalezas y oportunidades y sobre el potencial de la organización.

d) Publicidad empresarial/institucional o corporativa: dirigida a desarrollar, aumentar y/o cambiar la imagen empresarial de una organización (prestigio, problemas, fundamentalmente).

e) Comunicación del mercado laboral: relacionada con la consecución de potenciales empleados y empresas que manejan RRHH.

f) Comunicación interna: dirigida a los empleados de la organización, y cuyo propósito además de informar es buscar identificación y afianzar el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa.

Dentro de toda organización la comunicación es entendida, desde el punto de vista de su función, en tres vertientes:

- Función de producción: mensajes dirigidos a los empleados sobre la realización de trabajos. Capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas y sugerencias de ideas. Los mensajes están dirigidos a alcanzar los objetivos de la compañía.
- Función de mantenimiento: se ocupa de recompensar y motivar para integrar a las metas individuales y los objetivos organizacionales. Los mensajes pretenden mantener el concepto de individuo y las relaciones interpersonales dentro de la empresa.
- Función de innovación: ideas prácticas u objetivos que se perciben como nuevos dentro de la institución. Mensajes que tienden a generar nuevas ideas e iniciativas, promoviendo cambios. (Cañizales, 2009, p. 89)

### 4.2.3. Comunicación interna y externa

La comunicación dentro de la organización se divide en dos grandes ramas:

La comunicación interna y la comunicación externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. (Castro, 2007)

Castro también apunta la importancia de la coherencia en la convivencia de estos conceptos dentro de la empresa. Además, a que ambas tienen como función el apoyo para lograr las metas de rentabilidad planteadas en la empresa.

Para Fita (1999), este tipo de comunicación “es uno de los parámetros más importantes dentro del contexto de la comunicación global” (P.94), igualmente se le considera de gran utilidad para que los empleados conozcan la empresa y se sientan más identificados con los diversos procesos que ocurren internamente.

Reinares y Calvo (1999, p.7) apuntan a que la comunicación interna “también sirve para generar una buena comunicación externa”, ya que una comunicación externa favorable a una empresa no se puede dar sino se tiene una buena comunicación dentro de la organización.

Estos autores clasifican a la comunicación interna en formal, cuando “la información fluye de manera jerárquica mediante los mecanismo establecidos previamente” mientras que el otro tipo, la comunicación informal “se basa en las relaciones sociales que se producen dentro de la empresa sin seguir un circuito jerárquico” (Reinares y Calvo, 1999, p.8), es decir se genera de la manera espontánea a través de boca a boca. Esta puede

resultar peligrosa si al madurarse los mensajes y convertirse en un rumor, punto que tocaremos en otro apéndice.

Fita (1999, p. 96) concluye, “la comunicación interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa, que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal”. Asimismo considera que ésta debe cumplir con ciertos parámetros: debe ser completa, extensa, prioritaria y debe circular libremente, tanto desde el punto de vista ascendente como descendente y horizontal.

Otra clasificación de las comunicaciones dentro de la empresa es la que se establece por su orientación:

- Comunicación vertical: fluye de abajo hacia arriba, en orden jerárquico, prevaleciendo la función del cargo.
- Comunicación horizontal: fluye entre las personas con cargos similares, es una comunicación entre iguales.
- Comunicación unilateral: la que se da en un solo sentido, no existe retroalimentación.
- Comunicación bilateral: se da en doble sentido y la dinámica está determinada por la retroalimentación. (Cañizales, 2009, p. 89)

Existen diferentes mecanismos y sistemas de uso frecuente dentro de los planes de comunicación interna: procedimiento de acogida de nuevos empleados (bienvenidas), el tablón de anuncios (carteleras), House Organ o revista interna, correo interno, jornadas de puertas abiertas o visitas a la empresa, el mobiliario y el entorno físico, la señalización, los seminarios de estudios, reuniones informativas, los documentos escritos (informes o minutas), notas y flash informativos, las técnicas audiovisuales internas y los

buzones de sugerencias (Fita, 1999, p. 101-104).

Por su parte Villafañe (2008, p.302 y 303) señala cinco principios a tomar en cuenta antes de desarrollar cualquier estrategia de comunicaciones internas en una empresa, destacando:

- Distinguir entre información y comunicación. Informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos; comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan.
- Una actitud proactiva de la alta dirección resulta imprescindible para el éxito de cualquier plan de comunicación interna.
- Proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna constituye la manera más fácil de que las personas que trabajen en ella proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia.
- Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa para evitar dos efectos perniciosos que minan la credibilidad y la eficacia comunicativa: el primero, evitar que existan dos versiones sobre la realidad corporativa, una externa y otra diferente en los internos. Y el segundo, evitar que las organizaciones reciban información de segunda mano (rumores).
- Revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ambiente de la compañía y haciéndola llegar a la familia de los empleados, a los colegas, a la sociedad en general.

Los objetivos hacia los que debe estar orientado todo plan de comunicación interna son, a juicio del autor:

- Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica,

identificando a los empleados con los objetivos de la compañía.

- Proyectar una imagen positiva, más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, permitiendo la retroalimentación en el proceso.
- Implicar al personal en el proyecto de empresa, a partir de su integración en el mismo.
- Consolidar un estilo de dirección, basado en el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de los empleados.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno (Villafañe, 2008, p. 303 y 304).

En este sentido, Villafañe (2008, p.305) afirma que las acciones e instrumentos de comunicación interna casi siempre son los mismos, y lo que va a determinar su éxito es la actitud con la que los empleados las acepten dentro de la organización, lo cual “se construye a partir de la que transmita su alta dirección”.

Al respecto el citado autor propone lo que denomina una “concepción dinámica de la comunicación interna” (p.306 y 307), basada en tres conceptos en los que se debe planificar las comunicaciones internas de la empresa, y que se resumen así:

1. Mercadeo de la información: se refiere a que la empresa debe ser concebida como un mercado de información en el que existe una oferta y una demanda de productos o servicios informativos, y como un lugar de reunión de personas que ofrecen e intercambian información que otras adquieren. Debe existir un equilibrio, como en todo mercado, estimulando la demanda (haciendo atractivo el producto informativo en cuanto a contenido y forma).

### Cuadro 3

#### Mercado interno de la información

Demanda informativa	Oferta informativa
Contenidos prioritarios: <ul style="list-style-type: none"><li>- Información sobre la organización</li><li>- Información sobre los clientes</li><li>- Información operativa</li><li>- Información sobre el propio programa de comunicaciones internas</li></ul>	Programas informativos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Manual de bienvenida</li><li>- Cartas del presidente</li><li>- Módulos de información</li><li>- Manual de procedimientos</li><li>- Periódico electrónico</li><li>- Video revista de empresa</li></ul>
Canales informativos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Línea directa</li><li>- Notas de obligada respuesta.</li></ul>	Canales informativos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Publicaciones internas</li><li>- Intranet</li><li>- La Web corporativa</li><li>- Audiovisuales</li></ul>

Fuente: Villafañe (2008)

2. Espacios de comunicación: o el fortalecimiento de los ya existentes, que deben propiciar un objetivo central desde el punto de vista de su cultura corporativa. Propone las reuniones de integración, de trabajo y de equipo; y los puntos de encuentro.
3. Opinión pública interna: es el auténtico sistema nervioso de la concepción dinámica de la comunicación interna, puesto que de él depende la retroalimentación del sistema y el ajuste de la estrategia y las acciones comunicativas. Su conocimiento es básico y se realiza a través de investigaciones dentro de la empresa.

Por otra parte, se encuentra la comunicación externa, la cual es definida por Reinares y Calvo (1999), como “la que se genera desde la

empresa hacia el exterior...una transmisión de información a los clientes potenciales, proveedores, y público en general, sobre el resto de las variables de marketing (producto, precio y distribución)". Esta comprende las acciones de comunicación de mercadeo, publicidad, y las relaciones públicas (p.8). Las empresas emplean tradicionalmente diversos instrumentos o sistemas para gestionar sus comunicaciones externas, como por ejemplo:

- Las notas de prensa
- Entrevistas de voceros de la empresa a los medios
- Publiirreportajes
- Ruedas de prensa
- Revistas/boletines/periódicos para clientes externos
- Patrocinios de eventos
- Donaciones
- Mecenazgo
- Actividades de responsabilidad social
- Imagen corporativa
- Los tradicionales medios radio, televisión y electrónicos. (Reinares y Calvo, 1999)

Las relaciones de la empresa con el exterior y los mensajes que ésta quiera transmitir dependerá en gran medida de lo bien que se conozca a sí misma, de la imagen que trasmita a sus públicos internos y de la posición que ocupe entre la competencia (Fita, 1999, p. 112). Asimismo, afirma que para gestionar la comunicación externa "es necesario conocer bien el espacio comunicativo por el cual deseamos movernos, por tanto hace falta examinar nuestro entorno periodístico y la influencia que los medios de comunicación causan en la opinión pública".

Para Fita (1999, p. 111) los medios de comunicación y los líderes de opinión representan los “instrumentos fundamentales de formación de la opinión pública y en ese sentido son los vehículos de expresión privilegiados de los que se sirven los emisores para difundir sus mensajes informativos, propagandísticos, de relaciones públicas o/y publicitarios”.

Igualmente apunta a que “las acciones de las empresas hacia el exterior deben basarse en estrategias concebidas a tal efecto, por tanto es necesario un conocimiento exhaustivo del público al que queremos influir con nuestras acciones” (Fita, 1999, p.114).

#### 4.2.4. Las relaciones públicas

Las relaciones públicas, como afirma citando a First World Assembly of Public Relations Associations y Public Relations Handbook (c.p Wells, 1996, p. 718) consisten en:

El arte y la ciencia social de analizar las tendencias, predecir sus consecuencias, dar asesoría a los líderes de las organizaciones y poner en práctica los programas de acción que se planean y que satisfacen los intereses tanto de la organización como del público (...) Las relaciones públicas son el uso de la información para influir en la opinión pública.

En este sentido, el Institute of Public Relations dice que la práctica de las relaciones públicas es el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus públicos.

De las mencionadas definiciones se infiere la importancia de las relaciones públicas para la empresa, tanto en lo interno como externo, en especial en épocas de crisis o conflicto, ya que sirven principalmente para:

- Edificar prestigio de individuos, presentándolos como expertos
- Edificar prestigio/reputación de empresas y entidades
- Incrementar el reconocimiento del producto o servicio y de la organización que los ofrece.
- Reforzar la credibilidad del posicionamiento público de la empresa o su valía
- Montar campañas para alcanzar objetivos concretos
- Para que los públicos opinen mejor sobre la gente, las empresas, sus productos y servicios, voceros, actividades, (Clases Magistrales Ascanio, 2009).

Cabe destacar que para que un plan de relaciones públicas sea eficaz, los responsables de su planificación y ejecución deben asegurar: “la coherencia del mensaje, exactitud de la información, mensaje preparado, que llegue a su destino correctamente y que sea comprendido” (Clases Magistrales, Ascanio, 2009).

Reinares y Calvo (1999, p. 213), señalan acerca de las relaciones públicas que:

...son algo más que un mero elemento de comunicación dentro de la empresa, ofrecen un amplio abanico de posibilidades para comunicarse con los públicos, y más aún en situaciones de crisis, debido a que su apariencia informativa ofrece una gran credibilidad, lo que les permite luchar contra la crisis en una posición de superioridad. Aunque las relaciones públicas deben tener un carácter ofensivo y procurar este tipo de situaciones, cuando se plantea una situación negativa, su efectividad es mayor que la de otros instrumentos de comunicación.

En el mundo empresarial se emplean diferentes técnicas e instrumentos para el manejo de las relaciones públicas, tanto para los

públicos internos como externos. Reinares y Calvo (1999, p. 216 y 217), citan entre las más comunes:

- Publicity o la gestión de noticias de personas, productos o acontecimientos de las organizaciones que aparecen en los medios de comunicación a través de: comunicados y notas de prensa, conferencias de prensa y cartas al director.
- Visitas guiadas o recepción de grupos de visitantes a las instalaciones de la empresa.
- Los rumores (cuando son utilizados para conocer la reacción ante alguna medida)
- Convocatoria de premios
- Congresos, jornadas y seminarios
- Ferias, exposiciones y salones
- Otras dentro empresa: murales de información, el manual de identidad corporativa, el tablón de anuncios, la revista interna y la memoria anual de cuentas.
- Otras de cara al público externo: las cartas de presentación, los folletos, determinados programas específicos en radio y televisión, las campañas educativas y de sensibilización, los denominados servicios al consumidor (por correspondencia o a través de líneas telefónicas gratuitas).

La meta principal de un buen plan de relaciones públicas están orientadas a mejorar la opinión del público con respecto a la empresa (Arens, 2000, p. 311), pero además en:

Crear una actitud positiva, en establecer una reputación satisfactoria de la organización. Con sus actividades se consigue el apoyo de la gente, su comprensión o neutralidad, o simplemente respuesta a preguntas. Cuando se realizan debidamente, son un proceso permanente que crea relaciones a largo plazo y desempeña una función importante en el marketing de relaciones y en la comunicación integrada.

#### 4.2.5. La imagen corporativa

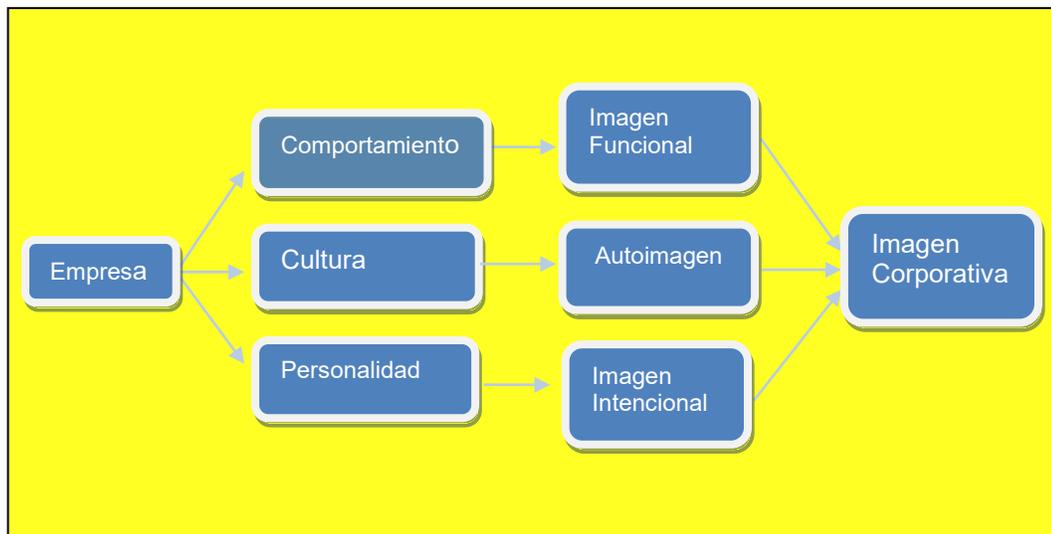
Según la RAE (2001), la palabra imagen está definida como la “figura, representación, semejanza y apariencia de algo”. Esta concepción no se aparta de la desarrollada en el ámbito comunicacional, denominada también por algunos autores como: imagen corporativa, imagen de empresa y más reciente, reputación corporativa.

Para Costa (c.p Sandoval, 2004), “la imagen de empresa es la presentación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.

Por otra parte, Pizzolante (1999, p.158) señala en su definición de imagen un punto crucial que complementa el concepto “una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales, voluntario o involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostienen su credibilidad o apuntan a su desconfianza”. La credibilidad es un punto de honor en términos de imagen corporativa, ya que puede llegar a determinar el desarrollo de una empresa, tal como lo dice Sandoval (2004, p.92):

La imagen de una organización puede considerarse como una de las herramientas más útiles en su lucha por el mercado; cuando se tiene un buen nombre y se es reconocido como un grupo honesto, las oportunidades de crecimiento se incrementan.

En este sentido, el catedrático de la comunicación empresarial Villafañe (2008, p. 30), acota que la imagen corporativa “es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”. Entendiendo “inputs” el comportamiento de la organización (su imagen funcional), su cultura (su autoimagen) y su personalidad corporativa (su imagen intencional).



**Gráfico 2. Esquema inputs Imagen Corporativa. Tomado de La gestión profesional de la imagen corporativa por Villafañe Justo, 1999 (p. 32), España.**

La función de la imagen corporativa dentro de la organización implica:

- Destacar la identidad diferenciadora de la empresa
- Definir el sentido de la cultura organizacional
- Construir la personalidad y el estilo corporativos
- Reforzar el “espíritu de cuerpo” (pertenencia) y orientar el liderazgo
- Atraer a los mejores especialistas
- Motivar al mercado de capitales
- Evitar situaciones críticas
- Impulsar nuevos productos o servicios
- Relanzar la empresa
- Generar una opinión pública favorable
- Reducir los mensajes involuntarios

- Optimizar las inversiones en comunicación
- Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión
- Atraer a los clientes y fidelizarlos
- Inventar el futuro (Costa, c.p Sandoval 2004)

Por todo lo anteriormente expuesto, Villafañe (2008, p.30) acota que la imagen corporativa debe entenderse como una globalidad, como “una suerte de gestalt corporativa...en la cual la importancia de cada uno de sus componentes, considerados uno a uno, se diluye en comparación con el valor que alcanza la integración de todos ellos”.

Dado la importancia de la buena gestión de la imagen corporativa en cualquier empresa, Villafañe (2008) recomienda algunas premisas a tomar en cuenta para lograr una imagen positiva:

- La imagen debe ser la síntesis de la identidad corporativa.
- Destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial.
- Armonía entre las políticas funcionales y las formales de la empresa.
- Integración de la política de imagen en el *management* de la compañía.

En este sentido, Villafañe (2008), quien introduce en España el término Reputación Corporativa, que más adelante se explica; propone un modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa, que se resume en el siguiente cuadro:

#### **Cuadro 4**

##### **Modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa**

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Programas</b>
Definición de la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual	Auditoría de imagen Observatorio permanente de Imagen Corporativa
Configuración de la personalidad corporativa	Adaptar la personalidad corporativa a la imagen intencional	Programa de identidad visual Manual de gestión de la comunicación Programa de cambio cultural
Gestión de la comunicación	Controlar la imagen a través de la comunicación	Programas de comunicación corporativa e interna.

Fuente: Villafañe, 2008

Pizzolante (1999, p.163) destaca que en tiempos de crisis es cuando la imagen previamente construida de una organización toma más valor. “Los mensajes previamente enviados, relativos al desempeño general de la empresa, su relación con la comunidad, con los empleados y clientes y su relación con la prensa, entre otros, son la base de su credibilidad”.

La identidad y la imagen de una organización puede ser destruidas por un tiempo a causa de una crisis (Fita, 1999, p 124), “pero ese tiempo, es a veces suficiente para que tengamos que dedicar más tiempo y esfuerzo en recuperar nuestra imagen perdida en la situación inicial”, por lo tanto, bien lo plantea Pizzolante (1999, p. 163), “la imagen es la segunda oportunidad que le dan a la empresa sus públicos objetivos”.

#### 4.2.5. La reputación corporativa

En un mundo globalizado como el actual, donde los mercados son cada día más competitivos y exigentes, en cuanto a sus prácticas de las marcas preferidas, nace un concepto, también denominado “un fenómeno del management” de estos tiempos, el de reputación corporativa. Definido como “el reconocimiento que los stakeholders o grupos de interés de una empresa, hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos” con relación a sus públicos. (Villafañe, 2008, p.30).

El autor acuña que lograr una reputación, buena o mala no es tarea fácil “el tiempo es necesario pero también una estructura de comportamiento empresarial que haga cristalizar sus virtudes en la relación con inversores, clientes, empleados y con la sociedad”. Considera que representa “la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos” (Villafañe, 2008, p.34).

Sandoval (2004) destaca en este sentido, que “por una buena reputación la organización puede conseguir el favor de la gente, de los medios, del gobierno y demás grupos de interés; y en caso de crisis puede echar mano de ella para salir a flote; siempre y cuando la reputación haya sido construida sobre una base sólida y confiable”.

Para Villafañe (2008) existen unas condiciones imprescindibles que se exigen para tener una gestión positiva de la reputación:

- Una dimensión axiológica en la empresa. La existencia de valores

con un sentido y un significado claros para todos los miembros de la organización; que constituyan referencias de conducta para los miembros de la organización en su relación entre ellos mismos y con los stakeholders de la empresa.

- Un comportamiento corporativo comprometido y explícito, con los stakeholders de la empresa lo que, desde mi punto de vista, implica dos requisitos ineludibles: que el estándar de ese comportamiento supere la media del sector y, en segundo lugar, que los compromisos sobre los que exista una declaración explícita por parte de la empresa se cumplan siempre y en cualquier circunstancia.
- La propia gestión de la reputación y que ésta sea proactiva. La proactividad en la gestión reputacional.

La reputación corporativa representa una forma de gestión que genera beneficios a la empresa, tal como lo señala Larkin (c.p Sandoval, 2004, p.101):

Es benéfica en cuanto a que: reduce la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes; reduce las barreras de competición y desarrollo del mercado; crea un ambiente favorable para las inversiones; atrae a los mejores empleados, proveedores y socios; asegura buenos precios en sus productos o servicios; reduce el precio de las acciones y la volatilidad del mercado; minimiza la amenaza de regulaciones o litigaciones; reduce el potencial de crisis y establece confianza y credibilidad con los grupos de interés.

#### 4.2.6. El rumor

De acuerdo con Abreu (1993, p.22), los rumores “son mensajes circulantes en las conversaciones de la gente acerca de lo que concierne al

interés general y público, de acuerdo con la actualidad, cuya característica es ser una voz paralela, cuando no opuesta, a las fuentes institucionalmente autorizadas”. El autor señala que su aparición dentro de un colectivo se da como una noticia no confirmada o desmentida, por las denominadas fuentes oficiales

Asimismo, Allport y Potman (c.p Fita, 1999, p. 95), definen el rumor como “un enunciado ligado a un acontecimiento cotidiano destinado siempre a ser creído, transmitido usualmente de persona a persona sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud”.

De estos enunciados se infiere que un rumor es una información no exacta que circula en el colectivo, que además se caracteriza por dos aspectos esenciales, su importancia y ambigüedad, tal como lo refiere Fita (1999, p.95) “nacen principalmente de una ambigüedad sobre un acontecimiento importante y son rápidamente transmitidos por los colectivos y evolucionan en el tiempo por las aportaciones afectivas de los portadores”.

Los ámbitos en donde se mueve un rumor pueden ser: restringido, por ejemplo una empresa, una institución; o en el comunitario, un barrio, una urbanización, una ciudad, provincia, estado, un país, un continente, etc. (Clases Magistrales Ascanio, 2009).

Los entornos empresariales en donde se interrelacionan diversos individuos, no son la excepción para los rumores. En este sentido se encuentran los llamados actores del rumor:

- Instigador: propone dudas y genera circulación de ideas que serán el inicio del rumor
- Intérprete: responde a los interrogantes planteados por el

instigador, el aporta coherencia a lo que circula.

- Portero: es un líder de opinión; de su juicio depende que el rumor penetre en el grupo
- Apóstoles: personas que adhieren al rumor puesto que él es representativo de lo que ellas desean creer, e intentan convencer al resto de las personas.
- Recuperador: personas que si bien no creen el rumor, contribuyen a su circulación por poseer un interés en que prenda en la gente.
- Oportunista: es un rol de recuperador pero más moderado. Posee un interés inferior, su accionar es menos comprometido.
- Flirteador: no cree en el rumor pero lo festeja, lo menciona entre sus amigos a modo de juego; goza y hace gozar al citarlo.
- Transmisores pasivos: declaran no estar convencidos de lo que “se dice”, existe en ellos una pequeña duda. No se declara ni a favor ni en contra, pero de igual forma contribuye a hacer circular y transmitir el rumor.
- Resistentes: aquéllos que no creen en el rumor, lo manifiestan y rebaten a lo “que se dice”. (Clases Magistrales Ascanio, 2009):

Es relevante destacar con relación al rumor en las empresas, lo manifestado por Alcázar (c.p Reinares y Calvo, 1999, p.223):

Dentro de las organizaciones los rumores pueden ser utilizados para conocer con anticipación cuál sería la reacción de los empleados ante una medida impopular. Del mismo modo, si se pretende dar credibilidad al mensaje, en muchas ocasiones es preferible comunicarlo informalmente a través de un rumor que por medio de las técnicas al uso.

Al respecto, Lander (2005) señala algunos sociólogos creen que el rumor facilita la formación de subgrupos y que es una manera ineludible de comunicar información de una realidad social.

#### 4.2.7. Los públicos

Toda empresa, al ser un sistema social abierto que se caracteriza por ser una estructura de actos humanos (Katz y Kahn, c.p Morales, 2006.), “tiene relaciones con grupos de personas a quienes afecta lo que hagan” (Arens, 2000, 310). A estos grupos se denominan públicos, que no son más que “un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones” (Pratt, 1992, p. 241).

En el ámbito de las organizaciones los públicos representan “cualquier grupo que tenga un interés real o potencial o un impacto sobre la capacidad de una empresa para llevar a cabo sus objetivos” (Kotler, 2000, p.676)”. Es decir, grupos que de forma voluntaria o no, ejercen algún poder sobre la organización en el proceso de logro de sus metas. Estas personas pueden ser empleados, clientes, accionistas, competidores proveedores, legisladores o la comunidad donde están establecidas las empresas (Arens, 2000).

En campo de las comunicaciones corporativas, afirma Sandoval (2004), “la diversidad de públicos es muy amplia y la intensidad de las relaciones de éstos con la organización varía de acuerdo a las dinámicas del negocio y del entorno”. De aquí deriva la relevancia de su conocimiento en profundidad.

Arens (2000, p. 310) apunta a que “los públicos de una compañía cambian constantemente”, pueden generar opiniones diversas en momentos de crisis o de cambios en las empresas:

A causa del potente efecto de la opinión pública, las organizaciones deben reflexionar sobre el alcance del impacto que producen sus acciones. Ello se aprecia especialmente en épocas de crisis, de emergencias o de desastres. Toda decisión afecta a los grupos de modo distinta.

Por otra parte, Rivera (2008), quien denomina a los públicos como audiencias claves o stakeholders, señala que éstos se definen “como individuos o grupos de individuos que influyen a la empresa, han sido influenciados por la empresa, positiva o negativamente”, además que se refiere a que especialmente en Venezuela, “producto de un largo proceso social, las audiencias claves de las instituciones (stakeholders) se han multiplicado y se han hecho más complejas”.

Rivera (2008) también plantea una clasificación en dos grandes categorías:

- Primarios: aquellos que son imprescindibles para el funcionamiento, permanencia y sostenibilidad de la empresa.
- Secundarios: aquellos que son relevantes por sus influencias en distintos aspectos como: cambios en la legislación vigente, garantía de apoyo o solución ante el surgimiento de conflictos, protección de la reputación y la imagen de la empresa

Además, los cataloga de acuerdo al poder que disponen con respecto a la organización en “decisores, a aquellos que toman decisiones que pueden impactar a la institución; y en influyentes, como los que pueden influir en los primeros” (Rivera, 2008).

Debido a la diversidad de públicos que puede tener una empresa, se hace necesario la llamada en el área de mercadeo, segmentación, que es “una práctica en la que se parte de un todo (el público), para luego subdividirlo en partes más o menos homogéneas” (Scheinsohn, 1998). Este autor apunta que en el mundo de la comunicación empresarial se denomina, mapa de públicos, y es un tema que más adelante se expone en detalle.

Un punto importante que destaca Scheinsohn (1998, p.177), es que este proceso de segmentación, más que una división es un agrupamiento de los públicos, y que a raíz de su puesta en práctica, “se produjo un cambio radical en el abordaje de la problemática de la comunicación corporativa”, porque no sólo reconoce las diferencias entre los distintos segmentos de públicos, sino que indica que “cada uno de éstos posee intereses y expectativas distintas”, lo que supone un tratamiento distinto desde la perspectiva de los mensajes que se generen.

Al respecto Scheinsohn (1998), advierte que:

Para que nuestros mensajes logren responder a los intereses y expectativas de los diferentes públicos, no nos podemos contentar con llegar a todos con el mismo y único mensaje de manera indiscriminada, sino que debemos elaborar una diferenciación de mensajes.

En este sentido, Scheinsohn (1998), concluye diferenciando los dos procesos de la siguiente manera:



**Gráfico 3. Esquema Segmentación de Públicos y Diferenciación de mensajes. Tomado de La dinámica de la comunicación por Scheinsohn, 1998 (p. 178), Argentina.**

#### 4.2.9. Los mensajes clave

Rojas (2008, p.121), define a los como “enunciados que sintetizan los mensajes de la organización presentados de una forma clara y sencillas, caracterizados sobre todo por la concreción”. Para complementar este concepto, se apunta lo mencionado por Scheinsohn (1998, p.179):

Serán el eje de la comunicación con cada público... no se trata de una pieza comunicacional concreta... es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planteamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto determinado.

Para Rojas (2008, p 122), estos mensajes claves van orientados a “comunicar sólo un tema (una idea, un concepto, un hecho, una indicación)”, por lo general, acota Scheinsohn (1998), a cada público le pudieran corresponder uno o dos mensajes clave, según sea el caso.

En este sentido, Rivera (2008), propone tres elementos a tener en cuenta para la estructuración de los mensajes clave, específicamente en momentos de crisis:

- Elemento 1: Reconocimiento del otro. Se trata de determinar cuánto reconocimiento se le otorgará y de qué calidad. Cómo se nombrarán a personas e instituciones. En qué lugar de la comunicación. Asociado a qué hechos. Modo de trato y otros. Se define qué tipo de preocupación se muestra por el otro.
- Elemento 2: Reconocimiento del problema o conflicto. Se trata de formalizar las posiciones de la empresa. El hecho es inevitable. Hay que hacer un análisis de la vulnerabilidad y fortaleza real, combinada con la necesidad o no de mostrar los impactos. Las

consecuencias referidas a dos ámbitos: al conflicto y a las soluciones. El punto medular aquí es que las soluciones deben presentar una estructura que se perciba como semejante al problema

- Elemento 3: Definición de la forma y del tono. Corresponde a la precisión de los mensajes. Frases cortas, párrafos breves. Un párrafo, una idea. Escribirlos y luego ponerlos en orden. Verificar que cada uno se entienda por si mismo. La preocupación es únicamente que las ideas queden expresadas con nitidez. Se recomienda rescribir los párrafos para lograr la concatenación de unos con los siguientes (se añaden los inicios y las bisagras). Se corrigen las repeticiones. Corresponde al tema de la Claridad. Se revisa el conjunto para evaluar la posibilidad de ajustar (reducir) el texto, para hacerlo más apretado y firme. Corresponde a la Concisión. Por último, se evalúa el potencial de mejoramiento en un aspecto concreto: su potencial de enganche con las audiencias primordiales (introducir expresiones que faciliten la conexión de la audiencia). Corresponde a tema de Sentido.

#### 4.2.10. Mapa de públicos

Villafañe (2008, p. 118), puntualiza el mapa de públicos como “el repertorio de los diferentes colectivos con los que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativas”, propone su elaboración a partir de “las variables de configuración y el repertorio de públicos”.

En cuanto a las denominadas variables de configuración, Villafañe señala que “son cada uno de los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen corporativa, lo que hace que tales variables difieran de una empresa a otra”.

Estas comprenden:

1. La dimensión estratégica: que puede tener determinado público en función de sus implicaciones con la compañía, con su proyecto empresarial y con sus resultados en términos de valor. Los públicos se pueden dividir en:
  - Estratégicos: fundamentales para el desarrollo del proyecto empresarial de la compañía.
  - Tácticos: de importancia relativa o afecta sólo a una parte de la compañía, no resulta vital.
  - Coyunturales: la importancia aunque sea notable, tiene un carácter episódico.
  
2. Los intereses económicos que la compañía comparte con cada público. Se pueden clasificar los públicos en:
  - Providencia: si es altamente benéfico para los intereses de la compañía.
  - Aliados: si comparte de forma directa, intereses con la compañía.
  - Potencialmente aliados: cuando existen fundadas expectativas de convertirse en aliados.
  
3. La capacidad de influencia en la opinión pública y la posibilidad de proyectar una imagen –negativa o positiva– de la compañía permiten clasificar a los públicos en:
  - Prescriptores: cuando esa capacidad es tan alta que puede inducir comportamientos sociales, cambios de actitudes o constituirse en una referencia.
  - Mediadores: cuando la influencia no es directa, ni en muchos casos asociada a una personalidad individual, pero pueden

transmitir valores y opiniones que condicionen la opinión pública sobre la empresa.

- Difusores: si su capacidad es simplemente la de difundir información sobre la compañía pero sin una intención expresa de crear opinión.

4. La capacidad de transmisión directa de la imagen corporativa es el criterio para clasificar el público en:

- Interno: cuando forma parte de la organización y ejerce una función directa relacionada con la comunicación
- Asociado: si ejerce un rol de intermediario de la empresa
- Esporádico: si su relación con la empresa en alguna función con proyección pública es circunstancial.

5. La necesidad de información funcional de un público para desarrollar su actividad profesional. Pueden ramificar los públicos en:

- Estructural: se requiere un nivel de información que abarque a la totalidad de la compañía, de sus políticas, actividades, sistema.
- Funcional: cuando la información requerida se circunscribe a funciones o tareas concretas
- Superficial: si esa información se refiere a aspectos muy parciales de la compañía.

6. La composición interna del público en función de su tamaño y del grado de homogeneidad permite su división en:

- Macrogrupos homogéneos
- Macrogrupos heterogéneos
- Microgrupos homogéneos
- Microgrupos heterogéneos

El otro componente que Villafañe (2008, p.121) señala para determinar el mapa de públicos es el repertorio de públicos, que representa “la relación de todos los grupos y colectivos con los que la empresa, a partir de las variables de configuración establecidas, debe comunicarse de manera sistemática”. La lista aquí puede ser infinita, va a depender de la misma naturaleza de la empresa. Un ejemplo de ello: personal (empleados), clientes, inversionistas, interlocutores sectoriales, asociaciones socioeconómicas, líderes de opinión, organismos educativos y de investigación, medios de comunicación, sociedad civil, gremios empresariales, entes gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, consumidores y usuarios

Rivera (2008), recomienda que las empresas “están obligadas a mantener una relación cordial con sus stakeholders y, por poco importante que alguno de ellos parezca, no se le debe descuidar, pues podría ser decisivo en casos de crisis”.

#### 4.3. El conflicto – definición

En el campo de la sociología la palabra conflicto se define como:

Proceso-situación en el que dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando incluso, a lesionar o destrozar al adversario. El conflicto tiene su origen en el principio de limitación de un universo finito. Puede darse el conflicto en grados variables de intensidad y gravedad y con referencia a objetos de importancia variable. Puede ser organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o individual. (Pratt, 1992, p.60)

En lo referente al comportamiento organizacional, Dana (1994, p.165) precisa como conflicto una “situación de dos personas interdependientes en la cual una de ellas o ambas están furiosas con la otra y perciben que la otra es culpable de algo”.

Al respecto, Tjosvold (1993, p. 32-33) apunta a que “el conflicto es parte de la dirección, el seguimiento, la actuación y el pensamiento en una organización”, ya que representan “actividades y conductas incompatibles”. Igualmente señala que frecuentemente es calificado dentro de las empresas como una negociación en la que los involucrados tienen necesidades y fines disímiles, pero acota que “aunque muchos conflictos requieren negociación y regateo no todos se basan en metas opuestas... las personas con objetivos comunes y cooperativos también tienen muchos conflictos”.

Los conflictos no aparecen por sí solos, señal Tjosvold (1993, p. 32-33), son construidos por la gente. “Las personas deben decidir si alguien está interfiriendo con ellas... toman sus decisiones con respecto al conflicto... si están en pugna, y hasta qué grado”. Para este autor, “el conflicto en sí no obliga a un tipo específico de conducta”, incluso acota que puede expresarse en violencia, discusiones e ira, así como en risas, bromas, silencio y afecto.

No obstante, según Tjosvold (1993, p. 34), el conflicto también “presenta oportunidades y desafíos... el conflicto es parte del propósito y la razón mismos de las organizaciones”. El autor identifica esta realidad organizacional con el siguiente ejemplo:

Las organizaciones tocan todos los aspectos de nuestras vidas; es una red de relaciones creada para lograr metas establecidas; toma gente y recursos del entorno, los utiliza para crear productos y ofrece éstos al entorno. Por tanto una organización requiere: empleados capacitados y motivados para transformar los recursos en productos; la capacidad de identificar obstáculos, resolver

problemas y aprovechar oportunidades; estrategias para comercializar los productos y adaptarse al entorno; y un proceso gerencial que integre al personal y los recursos en un sistema eficaz para lograr las metas de la organización. Por lo tanto, el conflicto es necesario para satisfacer estos requerimientos. Los empleados que carecen de actitudes o motivación necesitan enfrentar retos para desarrollarlas. Los miembros de una organización tendrán opiniones diferentes y opuestas respecto a los obstáculos, los problemas, las oportunidades y la forma como debe responder la organización. Estarán en desacuerdo respecto a la forma óptima de comercializar los productos. Los gerentes dedican buena parte de su jornada laboral a intentar anticipar y solucionar esos conflictos.

En este sentido, concluye que el conflicto es necesario e ineludible dentro de los entornos organizacionales, ya que “es inevitable que personas con diferentes obligaciones, capacitación y puestos lleguen a conclusiones diferentes y algunas veces opuestas. La misma diversidad de antecedentes y perspectivas que la organización requiere y estimula produce conflicto” (Tjosvold, 1993, p.34).

Barisoff y Victor (1991, p.1), también se refieren a las ventajas del conflicto ya desde una visión de la comunicación. Éstos entienden como conflicto “una lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones son reducidas y la otra parte les impide alcanzar sus objetivos”.

Además, estos los autores destacan un cambio en la manera del ver los conflictos en la actualidad. Apuntan a que en el pasado, sobre todo en la cultura estadounidense, la existencia de fuertes valores (como la armonía, la compatibilidad, la satisfacción y la interdependencia) dio lugar a una tendencia a evitar todo tipo de situaciones conflictivas:

Sin embargo en los últimos años hemos llegado a entender y aceptar las ventajas que proporciona hacer frente a los conflictos. El hecho de ser diferentes nos lleva a comunicarnos, a hacer frente a

los retos y a hallar soluciones creativas par toda clase de problemas. Hablar consiste fundamentalmente, en oponer y explorar puntos de vista diferentes. (Barisoff y Víctor, p. 2)

#### 4.3.1. Manejo de conflictos

Al considerar lo señalado por Tjosvold (1993, p. 34), que “el conflicto es parte integral de las organizaciones”, y más allá de las diferentes definiciones que del conflicto exponen los teóricos, todos señalan diversos métodos para el manejo de una situación de conflicto.

Berisoff y Victor (1991, p.2), advierten “no se puede manejar mediante un procedimiento rígido; muy al contrario, se trata de un proceso que exige flexibilidad y una evaluación permanente si se pretende que sea realmente productivo y eficaz”. Proponen un modelo de gestión de situaciones conflictivas que comprende cinco fases o etapas:

- Evaluación: ofrece a las partes una comprensión inicial de la naturaleza de la relación, el curso del conflicto y las estrategias de comunicación adecuadas para resolver las diferencias. En esta fase se evalúan cinco aspectos del entorno que rodea a la comunicación: la naturaleza y la causa del conflicto; el esclarecimiento de los objetivos de cada una de las partes; el examen del clima en que se produce la comunicación; y por último, la decisión preliminar sobre el comportamiento más adecuado para abordar el conflicto.
- Reconocimiento o aceptación: durante esta fase, ambas partes deben reconocer que los conceptos y las normas por las que se rige la otra persona pueden diferir de los propios. De no ser así, el problema no se podrá solucionar.
- Actitud: es importante que los participantes en el conflicto muestren sus deseos de iniciar un intercambio de mutua dependencia que

incluya, en lugar de excluir, a las partes implicadas. Las investigaciones demuestran que las personas conciliadoras, compasivas, las dispuestas a asumir riesgos, a responsabilizarse de sus propios actos y a confiar, pueden manejar con mayor eficacia los conflictos que los que no poseen dichas cualidades. La actitud hacia los demás se convierte en una dimensión crucial para el manejo eficaz de los conflictos.

- **Acción:** es una fase decisiva del proceso y abarca las técnicas de comunicación interpersonal, ya que por medio de la comunicación se puede resolver eficazmente un conflicto. Una comunicación precisa, un comportamiento verbal y no verbal adecuado, flexibilidad en el estilo utilizado para la comunicación y capacidad para mantener abiertos los canales de comunicación, son algunos de los aspectos de una acción productiva.
- **Análisis:** si bien este es un proceso permanente de la comunicación transaccional, las partes de un conflicto deben considerar la viabilidad y la efectividad de poner en práctica las decisiones mutuamente acordadas. (Berisoff y Víctor, 1991, p. 3-25)

Para los casos, en los que no se llega a una solución de manera directa por parte de los involucrados, Berisoff y Víctor (1991, p.19) recomiendan la incorporación de una figura ajena al conflicto, para que intervenga en calidad de mediador. El objeto de la mediación, es “persuadir a las personas o grupos que se ven envueltos en un conflicto de que pongan fin a sus diferencias”. Este personaje, debe demostrar ciertas características:

- Establecer y mantener su credibilidad
- Mostrar neutralidad frente a ambas partes
- Lograr un contacto y una comunicación eficaz entre las partes

- Ayudar a ambas partes a definir, analizar y comprender los hechos
- Atender a cualquier señal que indique la posibilidad de un acuerdo
- Transmitir con exactitud la información entre los oponentes
- Tratar de mantener abiertos los canales de comunicación entre las partes
- Mantener la mayor discreción sobre lo que se dice y la forma en que se comunica

Por otra parte, y en el caso de fallar la mediación, Berisoff y Víctor (1991), proponen solucionar las diferencias a través de un arbitraje, el cual incluye “la intervención de un tercero que oiga sus posiciones y decida cuál es la mejor. Ambas partes deben acordar que tal decisión será vinculante” (p.20). Este modelo exige a los involucrados la presentación de “pruebas de sus alegatos”.

En este sentido, Dana, (1994, p. 29-35) clasifica los conflictos según la severidad en tres:

- Roces: son conflictos de menor relevancia que se resuelven o desaparecen de manera espontánea. Conflictos de primer nivel.
- Choques: conflictos que, si se descuidan, impiden que las partes puedan satisfacer sus necesidades a través de sus relaciones. Conflictos de segundo nivel.
- Crisis: conflictos que amenazan la existencia de la relación. Conflictos de tercer nivel.

De manera específica, este autor presenta un modelo denominado El Método de los Cuatro Pasos, para las situaciones conflictivas que están ubicadas en el segundo nivel, es decir los choques, que no llegan a convertirse en crisis (Dana, 1994). El mismo se estructura de la siguiente forma:

**Cuadro 5**

**Modelo de El Método de los Cuatro Pasos**

Etapa	Objetivo
1.- Buscar el tiempo para conversar	Fijar el tiempo y las reglas para sostener una conversación con el otro sobre los problemas que le interesan a usted.
2.- Escoger el contexto	Planificar el momento y el lugar para la conversación
3.- Dialogar	-La introducción: manifestar aprecio, optimismo, no olvidar las reglas cardinales (no suspender la comunicación y no utilizar el juego de poder) -La invitación, punto de partida para el diálogo El diálogo: no apartarse del proceso esencial y reforzar los gestos conciliatorios. -El desarme, una oportunidad para el siguiente paso.
4.-Establecer un convenio	Equilibrado Específico en cuanto a la conducta Por escrito

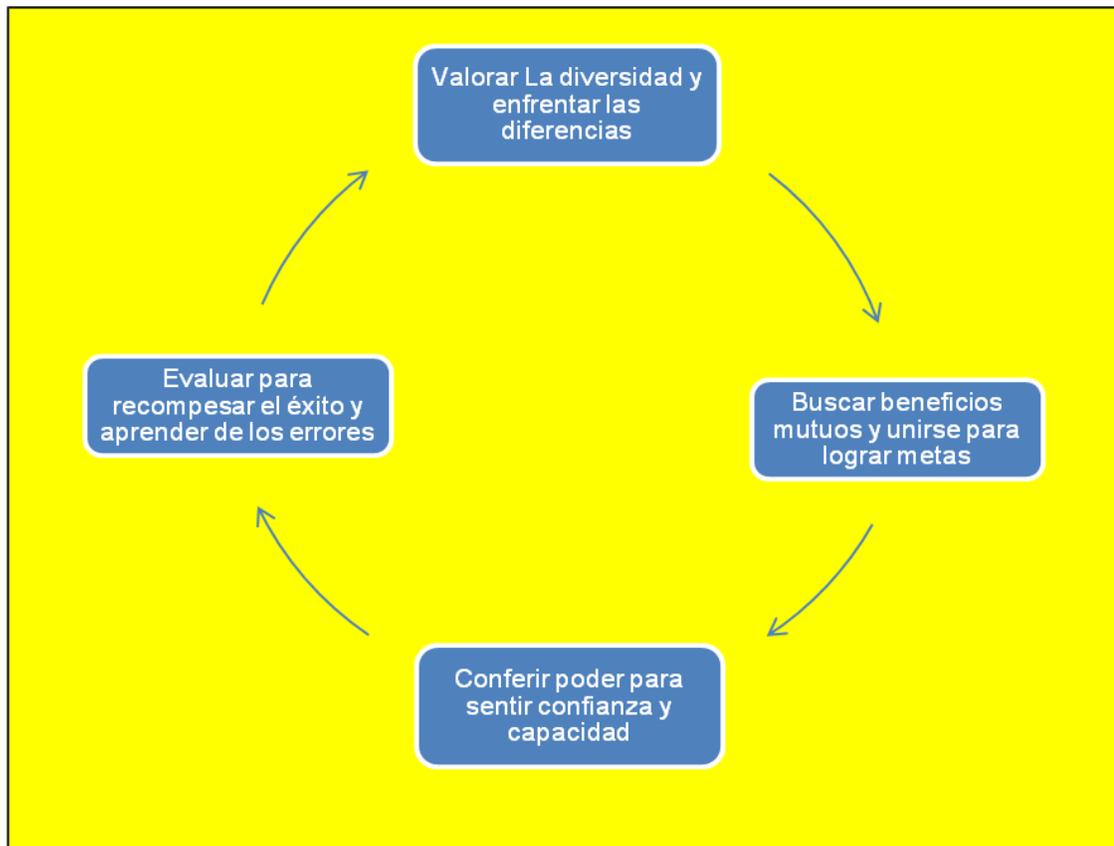
Fuente: Dana, 1994, p. 152-154.

Existe otro enfoque sobre el manejo de conflictos dentro de las organizaciones, el ofrecido por Tjosvold (1993, p.9), basado en la premisa de que una situación conflictiva cuando se maneja bien, aporta valor a las empresas, haciéndola “sinérgica, capaz de enfrentar las amenazas y generar soluciones”. A este método se le denomina El modelo de conflicto positivo, y

más que una guía a seguir, el autor sugiere que sea parte de la forma de ser de la organización, en función de su desarrollo:

El conflicto positivo debe ser el enfoque dominante, no el único, para manejar el antagonismo, pero que aumenta al máximo los beneficios y reduce al mínimo los costos en la mayoría de las situaciones dentro de la organización... la cultura y la estructura de la organización, así como las actitudes individuales, deben respaldar el conflicto positivo” (p.10-11).

El modelo se asienta en cuatro componentes “cruciales e interrelacionados” Tjosvold (1993, p. 46):



**Gráfico 4. Esquema Modelo de Conflicto positivo. Tomado de El conflicto positivo en la organización por Tjosvold, 1993 (p. 46), Estados Unidos.**

El autor advierte que “no es la única forma viable” para el control de conflictos, “en ocasiones el conflicto competitivo es apropiado la evasión y la facilitación también pueden ser útiles. Evitarlos también es apropiado cuando la falta de confianza y capacidad hacen poco probable que el conflicto resulte constructivo”.

#### 4.3.2. Gestión de conflictos potenciales

La denominada Gestión de Conflictos Potenciales o *issues management*, es considerada una de las actividades emergente en los últimos años de los profesionales de las comunicaciones corporativas (Xifra, 2005).

Según González Herrero (1998), esta práctica representa:

Una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios; es una técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización.

Mc. Grath (c.p Xifra, 2005), la define como “proceso que identifica temas, tendencias y actividades de los públicos, que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, y que desarrolla estrategias y tácticas con lo que hacerle frente” (p.69), es decir, no sólo es una tarea de diagnóstico sino de planificación estratégica de acciones que permitan evitar conflictos o crisis.

Xifra (2005), señala que la combinación en esta herramienta de las funciones de gestión empresarial y de comunicación corporativa “es crucial para que las organizaciones logren unas relaciones armoniosas

con su entorno, ya de por sí complejos, debido a la variedad de públicos y temas que le conciernen” (p.69).

Como apunta Chase (c.p Xifra, 2005), un tema potencialmente conflictivo o conflicto potencial (*issue*) “es el espacio o distanciamiento existente entre los resultados de la actuación de la organización y las expectativas de sus públicos”. También señala que tiene “diferentes grados de intensidad y otras características en función de la fase evolutiva en la que se encuentre: emergencia, difusión, establecimiento y erosión” (p.72).

Para el manejo de la Gestión de Conflictos Potenciales, Xifra (2005) propone un modelo que se adapta a los ya presentados por varios analistas del tema (Chase, 1984; Crable y Vibbert, 1985; Hainsworth y Meng, 1988; Heath, 1997; González Herrero, 1998; c.p Xifra). Sin embargo, advierte “en la práctica esta estructura procesal dependerá del tamaño y recursos de la organización”.

El esquema está compuesto por 5 etapas:

- Identificar los temas potencialmente conflictivos: Establecer y clasificar los temas considerando las tendencias y procesos sociales, políticos, económicos, tecnológicos o de competencia que pueden afectar de alguna forma a la empresa. Los parámetros se definen por la visión, misión, objetivos, plan de acción y operaciones de la organización. Las técnicas pueden ser: sesiones de tormenta de ideas, estudios formales y sistemáticos (encuestas), estudios de mercado, análisis de publicaciones periódicas o profesionales, de proyectos de ley o intervenciones públicas de políticos, de programas electorales, de conclusiones de

congresos y conferencias, de informes de colectivos sociales, entre otras fuentes de información.

- Fijar las prioridades: se refiere a la debida jerarquización de los temas, una vez identificados, lo que garantiza que los recursos de la empresa se concentren hacia los que tienen un mayor efecto potencial en los resultados o reputación de la organización. Para delimitarlos se hace necesario clasificarlos en: 1) cuáles tienen mayor impacto a corto plazo y requieren una respuesta inmediata; 2) cuáles son los temas en los que la organización tiene algún interés aunque no único; 3) cuáles son los temas más a largo plazo o más especulativos, que no requieren respuesta rápida.
- Posicionamiento de la organización: la organización debe desarrollar su postura, es decir, su visión del tema y de la manera cómo resolverlo. Se acostumbra presentarse como un briefing que incluye: la declaración (definición del tema potencialmente conflictivo); la postura (visión de la organización sobre el tema); y la respuesta (lo que la empresa está haciendo o piensa que debe de hacerse).
- Desarrollar/Implantar plan de acción: en algunos supuestos, una declaración de la postura y respuestas de la organización serán suficientes, pero en otros, por su inmediatez, impacto potencial, complejidad o duración, requerirán de planes de acción detallados. Estos pueden ser una campaña de relaciones públicas o un plan integral de gestión empresarial y comunicación corporativa que adapte las políticas, prácticas o productos de la organización a las expectativas cambiantes de los públicos. Los

elementos son los tradicionales de un plan: objetivos, estrategias, técnicas y evaluación.

- Hacer seguimiento y volver a valorar: debido a que los temas potencialmente conflictivos no son estáticos sino que evolucionan, una vez identificado, debe hacerse seguimiento e irlo analizando periódicamente, con el fin de determinar: si sigue siendo relevante para la organización, los fundamentos del debate han cambiado de alguna manera, y si el plan de acción necesita ser modificado para adecuarse a los últimos progresos o informaciones. (Xifra, 2005, p. 74-75)

Según Xifra (2005), “el proceso de gestión de conflictos potenciales es circular y permanente”, el monitoreo es constante, se deben seguir revisando y evaluando los temas. Además, acota lo que al respecto señala González Herrero (1998) “el éxito de esta gestión permite evitar escenarios de crisis”.

#### 4.4. La crisis – definición

Según Fita (1999, p.123) la palabra crisis es sinónimo de escasez, carencias, conflicto, tensión, urgencia, desestabilización, unicidad, y acota:

solemos denominar crisis a momentos o períodos decisivos y graves de una persona, un negocio, un sistema político... que requieren soluciones definitivas, usualmente urgentes y, por la propia urgencia, quizá necesitan actuaciones más arriesgadas que en tiempos normales.

En general, el Diccionario de Sociología (Hillmann, 2001, p.74) define crisis como:

Una situación o fase amenazadora, peligrosa o difícil; aparición repentina y agudización de una situación problemática. A menudo la crisis es expresión de un punto de inflexión de los procesos anteriores, que pueden mejorar o empeorar. En situaciones críticas apremia a tomar decisiones, hallar una conducta eficaz y utilizar nuevas técnicas de resolución de problemas.

Para McLouglin (c.p Italo Pizolante, 1999, p.161), una crisis es “un evento inesperado que desata una real, percibida o posible amenaza a la vida, salud y seguridad, al ambiente, al status financiero o a la credibilidad de la organización”.

Fita (1999), subraya que a pesar que todas las crisis son diferentes, el fenómeno tiene ciertas características generales comunes a saber:

- Existe el factor sorpresa, no se sabe por qué pero las crisis se producen en el momento más inesperado.
- La unicidad, ningún desequilibrio producido por una crisis será igual. Las mismas causas de una crisis jamás producirán los mismos efectos.
- Creará una situación de urgencia y de emergencia y es ahí donde el problema empezará a modificar comportamientos, ya que este tipo de situaciones presenta dificultades que se deben afrontar.

Por su parte, Villafañe (2008, p.267), propone que el término crisis “debe entenderse como cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial y altera el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa”. Destaca que las crisis son entendidas por muchas corporaciones como algo “pavoroso que probablemente nunca se produzca”, no obstante si es identificada como “disfunciones corporativas como puede ser un conflicto laboral, un fallo de producción, o cualquier otro asunto que afecte a la imagen y a la reputación corporativa”, pueden ser algo habitual.

Asimismo, plantea en el análisis de una crisis y de su comunicación, tres niveles descriptivos: morfología de la crisis, estrategia de la comunicación de crisis y el plan de comunicación de crisis (Villafañe, 2008, p. 276).

La denominada morfología de una crisis, alude a tres aspectos de análisis de la misma: los efectos que origina, las causas que la producen y su ciclo de desarrollo. Una crisis puede originar efectos indeseables para una organización que incluyen (Villafañe, 2008):

- Una pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior, que afecta principalmente a sus dirigentes, quienes, además de cumplir con sus tareas ordinarias, deben intentar paliar los efectos de la crisis.
- La empresa se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une la presión de los medios de comunicación.
- Incertidumbre entre los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad comercial.
- Intervenciones fiscalizadoras de los poderes públicos encargados de esclarecer las responsabilidades y de sancionar lo ocurrido.
- En general, la compañía aparece enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

Asimismo, Villafañe (2008) establece ciertas categorías para exponer las causas más comunes que pueden generar una crisis, según la naturaleza de su origen; delimitando 5 razones:

## Cuadro 6

### Causas potenciales de una crisis

Causa	Descripción
Las catástrofes	Aquellos sucesos aleatorios que imprevistamente pueden alterar gravemente la vida corporativa. Producen alarma social proporcional a las consecuencias, afectan la propia supervivencia de la empresa, suelen acarrear consecuencias jurídicas y costosas indemnizaciones a las víctimas, una fase de recuperación larga y costosa para eliminar progresivamente los efectos de la crisis.
Los fallos funcionales graves:	Suponen riesgo para la salud o la seguridad de las personas. Las consecuencias inmediatas, aparte de las jurídicas, suelen ser: caída vertiginosa de las ventas de todos los productos de la empresa, conflicto abierto con las asociaciones de consumidores, pérdida de confianza de los mercados (incluidos los financieros), inexcusable necesidad de convencer plenamente a los públicos de la empresa de que la falla que originó el fallo está totalmente controlada
Las crisis de honorabilidad	Afectan de manera importante a las empresas cuando alguno de sus representantes o directivos incurre en conductas desviadas de la legalidad, como los sobornos. Pueden causar: Pérdida del liderazgo de los dirigentes de la compañía; sanciones administrativas (independientes de las penales, si las hubiere); deterioro de la competitividad de la empresa y aumento de la vulnerabilidad frente a los competidores; grave deterioro de su imagen y reputación corporativas.
Las amenazas económico-financieras	Derivadas de situaciones más o menos previsibles, como puede ser una OPA hostil, una inspección fiscal con resultados negativos, pueden originar una situación crítica para una compañía. Los rasgos característicos son: cambios inesperados en la alta dirección; pérdida del valor objetivo de la compañía; y fuerte desorientación interna y disminución de la productividad.
Las crisis internas	Originadas por conflictos laborales, baja productividad, enfrentamientos entre la organización y la dirección, falta de un mínimo consenso. Pueden tener efectos nocivos y su persistencia poner en riesgo a la propia empresa. Los rasgos son: pérdida de cohesión, deterioro grave de clima interno y una caída fulminante de la productividad; pérdida de los estándares de calidad en los servicios; su posible extensión a los stakeholders con la amenaza de generalización de la crisis; una difusión informativa muy entrópica como consecuencia del enfrentamiento entre las fuentes informativas.

Fuente: Tomado de Villafañe (2008)

#### 4.4.1. Tipos de crisis

Como Fita (1999, p.129) apunta a que las crisis pueden plantear diversas posibilidades, por lo que resulta difícil hacer una tipología de manera exhaustiva. No obstante, algunos autores que durante años han estudiado sobre el tema de crisis, han propuesto varios tipos, “según sus características, estructuras, tipos de productos y actividades en general desarrolladas por la organizaciones”.

En este sentido, se encuentra la clasificación hecha por Piñuel y Westphalen (c.p Fita, 1999, p. 129), que establecen las tipologías de crisis “por la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o según la duración de su desarrollo” en:

##### 1. Naturaleza de los acontecimientos que las originan

- **Objetivos:** atentado, guerra, cambio político, accidente, huelga, despidos, una nueva legislación, defectos en la producción, cambios en la dirección de la empresa, O.P.A (Oferta Pública de Acciones), quiebra en la bolsa.  
**Subjetivos:** rumor, enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones polémicas de algún accionista o de un empleado descontento.
- **Técnicos:** un accidente químico o de otra naturaleza de riesgo técnico.  
**Políticos:** ante un conflicto social o una decisión política.
- **Exógenos:** una quiebra bursátil generalizada, la caída de los precios de las materias primas. Ataca primero a la imagen de la empresa ante sus públicos externos y luego al interior.

Endógenos: un conflicto social propio de la organización o un desajuste en la cadena de producción. Embiste primero la cohesión interna de la empresa y después a los públicos externos.

## 2. Duración de la crisis

- Fase preliminar: la crisis se presiente por signos precursores, como descontento de consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones.
- Fase aguda: la crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima.
- Fase crónica: los acontecimientos se suceden mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis y, sobre todo, por los medios de comunicación suscita un proceso de acciones y reacciones: una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones.
- Fase postraumática: la organización tocada por la crisis y los diferentes públicos a los que concierne extraen su balance de ella. Se toman decisiones: cambio de personas en el equipo directivo, refuerzo de normas de seguridad en la producción, modificación de reglamentos.

Por su parte, Villafañe (2008) sintetiza en el siguiente cuadro, algunas de las tipologías señaladas por otros autores:

## Cuadro 7

### Tipologías de crisis

Autor/(Clasificación en función de)	Tipos de crisis	Ejemplos
-Institute for Crisis Management  (Causas de la crisis)	-Operativas -De gestión	-Accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales -Conflictos laborales, discriminación, investigaciones judiciales
-Gottsehalik  (Consecuencias/ origen de la crisis)	-Financieras -De imagen -Agentes externos	-Suspensión de pagos, quiebra, descenso brusco volumen de venta -Investigación judicial, producto defectuoso -Terrorismo, adulteración de productos, fenómenos naturales
-Berge - Mayers y Holusha- (Características concretas de la situación)	-Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas	-Accidentes, fenómenos naturales, manifestaciones, huelgas, investigaciones judiciales, adulteración de productos
-Berge (Tiempo de reacción disponible)	-Crónicas (no emergencia) -Agudas (emergencia)	-Problemas financieros, conflictos laborales -Accidentes, fenómenos naturales
-Reihardt (Tiempo de reacción disponible)	- Inmediatas (emergencia) -En desarrollo(no emergencia)	-Accidentes, fenómenos naturales -Protestas consumidores -Sentencia judicial recurrida
-Mitroff, Pauchant Shrivastava  (Origen/área afectada por la crisis)	-Técnico/Externas -Económico/Externa -Personal-social organizativa/Interna -Personal-social organizativa/externa	-Producto/servicio, pequeños fallos técnicos, problemas informáticos -Desastres ecológicos, accidentes grandes proporciones, fenómenos naturales -Adulteración producto en fábrica, conflictos laborales, enfermedades laborales -Terrorismo, secuestro directo, difamaciones
-Pauchant y Mitroff  (Origen/área afectada por la crisis)	-Ataques económicos/Externos -Ataques sobre la información/Externos -Fallos -Megafallos -Enfermedades laborales -Crisis psicológicas	-Boicot, OPA hostil -Violación derechos propiedad intelectual -Intoxicación, paralización instalaciones -Desastres aéreos -Problemas respiratorios personal de vuelo -Adulteración alimentos, terrorismo
-González Herrero  (Posibilidades de intervención de la organización)	-Evitables -No evitables (accidentes u operativas)	-Sentencias judiciales, conflictos laborales, boicots-Accidentes, fenómenos naturales

Fuente: Villafañe, 2008, p. 268.

También Villafañe (2008, p.271), de manera similar a Fita (1999), plantea “tres fases canónicas en el ciclo de desarrollo de una crisis”:

- Precrisis: se manifiestan los primeros síntomas del conflicto, aunque inicialmente sea difícil aún evaluar su posible trascendencia, a no ser que la causa sea una catástrofe o un fallo grave de funcionamiento, en los que al menos la declaración de la situación de crisis no plantea ninguna duda. Lo más importante en esta fase es efectuar un diagnóstico riguroso de las causas, movilizar los recursos humanos que deban combatir la crisis y anticipar las posibles consecuencias.
- Crisis: suele coincidir cuando el hecho trasciende al exterior, normalmente a través de los medios de comunicación, y comienza la formación de la opinión pública en torno a ese hecho que la provoca. Las dos claves que van a marcar la evolución positiva o negativa de la crisis son la eliminación o neutralización de las causas que la originaron y la comunicación que se haga de la crisis. La eficacia de la comunicación suele ir casi siempre asociada a una actitud proactiva por parte de la organización en las tareas de información y control de dicha información para evitar rumores dañinos, a veces interesados, que puedan agudizar los efectos negativos de la crisis.
- Postcrisis: se prolongarse durante un largo período de tiempo, los dos objetivos primordiales son recuperar lo antes posible la normalidad previa al conflicto, restablecer la imagen y la reputación corporativas y, en segundo lugar, hacer un balance de la eficacia demostrada ante la crisis y retroalimentar el dispositivo anticrisis.

#### 4.4.2. La comunicación de crisis

Fita (1999, p.123), apunta que la “noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización”. Y afirma que frente a estas variaciones los usuales instrumentos de comunicación no son los más adecuados “la comunicación en estado de crisis es particularmente delicada, ya que la velocidad con que se producen los sucesos desestabiliza la marcha natural de la organización” (p.140), por lo se evidencia que la comunicación para hacer frente a una crisis se maneja, desde perspectivas diferentes.

Al respecto, Villafañe (2008), alude a dos premisas generales sobre la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, que se deben tener presente para desarrollar una propuesta creíble:

- Desarrollar permanentemente habilidades en la gestión de la comunicación de crisis a partir de la resolución de asuntos menores.
- Formalizar un dispositivo de comunicación de crisis armónico en cuanto a su dimensión con el perfil de imagen de la compañía, no con el riesgo potencial de sufrir una catástrofe, es decir, coherente con los objetivos y el perfil de su imagen intencional.

Cabe destacar que Villafañe (2008), sugiere organizar la comunicación en una situación de crisis a partir de los tres niveles descriptivos, que son: la morfología de una crisis, la estrategia de la comunicación de crisis y el plan de comunicación de crisis. El primero se desarrollo en el agregado sobre crisis y sus tipos, y los dos siguientes se amplían en próximos ítems.

La comunicación en situaciones de crisis, apunta Pizzolante (1999, p.155), debe considerar cuatro elementos para integrar a la estrategia:

- Conocer la fuente de información; saber todo lo que se pueda de la empresa, sus productos, su mercado, la actitud de sus competidores e investigar continuamente el perfil corporativo en la opinión pública.
- Comprender al receptor y sus realidades particulares; vivimos alimentados de imágenes y para asimilarlas no sólo cuenta la lógica del que comunica sino también la manera de pensar, los prejuicios y las actitudes de los distintos públicos que reciben los mensajes, muchas veces basados en factores emocionales.
- Contar con el mensaje apropiado: los mensajes son informaciones multisensoriales que comunican en forma real y clara, y construyen una imagen positiva o negativa de empresas, personas y situaciones. No comunicar, es comunicar; el silencio es también un mensaje, pero confuso. La emoción comunica más eficientemente que la razón, ya que penetra y nos afecta positiva o negativamente.
- Decidir el canal de comunicación correcto; la estrategia en crisis debe tomar en cuenta las limitaciones y ventajas de cada medio. La prensa escrita informa, permite mensajes que apuntan a la razón, sin embargo, cuando se va a la televisión la gente no quiere información, lo que busca es emoción. En el formato radio, la situación es más compleja porque el locutor frecuentemente emite su juicio personal sobre la información que lee, allí lo vital es la experiencia y conocimiento previo sembrado en la mente del

locutor-periodista antes de leer el titular.

En referencia a los mensajes, Pizzolante (1999, p. 158) señala que “para que una comunicación pueda construirse en forma eficiente, debe tomar en cuenta cuatro ejes sobre los cuales se mueven los mensajes en cada ser humano involucrado en una crisis”:

- Percepción; aquello que la gente siente o recibe de lo que está sucediendo.
- Experiencia; punto de referencia sobre el cual el ser humano razona.
- Conocimiento; aquello que ha aprendido e internalizado de terceros.
- Emoción; aquellos sentimientos que alteran lo racional del ser humano.

Pizzolante (1999, p. 154), también asevera que en la actualidad:

Las percepciones colectivas están influenciadas por la fuente de la información (medios, industrias competidoras, gobierno), por los estilos de las apariciones corporativas (emocionales vs. desemocionales, aspecto de ganadores y perdedores), por el contexto cultural, por la experiencia de cada quien y por la dimensión particular del riesgo que involucra a cada empresa (esta tienen que ver con el producto y el sector de producción en que se encuentra la empresa). La aceptación pública de una solución a un problema corporativo depende de cómo lo entienda.

En este sentido, Pizzolante (1999, p. 154) afirma que esa dimensión de riesgo es también una percepción, y cita el siguiente ejemplo para ilustrar el tema:

Hay vecinos que viven en el entorno de plantas procesadoras de alimentos y cuestionan su seguridad, mientras salen tranquilos en sus vehículos. La explicación: la percepción de riesgo de la voluminosa planta en la comunidad es mayor porque no conocen los procesos que allí se suceden a diario. Mientras que cuando el riesgo es conocido y comprendido, se asume y se aprende a ponderarlo frente a los grandes beneficios, como es el de manejar.

Este autor explica que las personas siempre tendrán la percepción de riesgo, no obstante, si lo que desean es conocer ese riesgo, valorarlo, balancear el beneficio que recibe, si quiere asumirlo y finalmente tomar la decisión más conveniente para sus intereses.

Pizzolante (1999, p. 157) propone “comunicación estratégica, inteligente, oportuna, pero sobre todo suficiente”, que haga énfasis en aquellos mensajes que comuniquen efectivamente, a fin de que los públicos estén claros sobre lo que hace y cómo lo hace la empresa. “El ser humano asume riesgos sólo si los conoce, por lo que a mayor información, menos percepción de riesgo” (p.158).

Para Pizzolante (p. 158-159) el conocimiento de los públicos, por parte de la empresa, es indispensable, ya que describe un fenómeno que se da entre estos dos actores (empresa-públicos), que denomina “intercambio de valores”, el cual ilustra de la manera siguiente:

Si me coloco del lado de nuestros públicos y pienso como ellos, debo estar consciente que mientras las empresas o personas

transmiten informaciones usando su lógica, ella se enfrenta a mi temor, pero si la empresa comunica su realidad, ella se cruza con mi percepción, mientras los voceros corporativos hablan de su estadística, ella es recibida a través de mi ejemplo o experiencias previas y finalmente, cuando la empresa comparte racionalmente su ciencia, ella es interpretada e internalizada con mi emoción.

Tomando en consideración que el ese intercambio de valores condiciona de forma positiva una buena conversación corporativa, Pizzolante (1999) propone unas “reglas de oro” para hacerlo de manera exitosa:

- Claridad, en cualquiera de los mensajes emitidos.
- Competencia, profesional y personal en aquellos temas que se Comunican.
- Confianza, que los argumentos sean sostenidos y sostenibles y que la forma como son enviados genere un sentimiento de seguridad por la manera en que es manejado el tema.
- Control, la ponderación y la calma son amigas de la verdad cuando se es comunicada y genera la admiración que apuntalan la credibilidad
- Preocupación, la emoción bien administrada y basada en el hecho verdadero de que lo estamos sintiendo, conmueve a la audiencia y asegura la llegada eficiente de nuestros mensajes al público.

Ongallo (2007, p.72), dice que “el objetivo de una gestión profesional de la comunicación interna y externa de la organización es conseguir la colaboración de los diferentes públicos para el éxito de la misma”, lo que se evidencia es necesario en tiempos de crisis.

Con respecto a la comunicación interna en momentos de crisis, Fita (1999, p.96) destaca “la información obtenida en el lugar de trabajo modifica la imagen de las organizaciones, va más allá de las fronteras físicas de la empresa”. De allí deriva la importancia de que la necesidad de estar informado del público interno, sea atendida, canalizada y controlada, si no, al originarse una crisis “el público interno no puede reaccionar positivamente ante los acontecimientos que se producen y su desinformación queda proporcionalmente evidenciada ante la comunicación que éste, el público interno, puede ofrecer hacia el exterior de la empresa.

Además, advierte el autor “es muy importante establecer lazos de familiaridad entre empleados y empresa y perpetrar una comunicación fluida entre todos los escalones de la organización”; porque que en caso de estallar una crisis, “la comunicación interna se impone con toda claridad por la eficacia que ella supone”; debido a esto la planificación en la comunicación con el personal debe derivar en “un sistema de preparación con anterioridad, ya que esta es imposible de improvisar sobre la marcha”(p.96).

En relación a la comunicación con los públicos externos en momentos de crisis, igualmente señala Fita (1999), no debe ser improvisada, ni manejada en su totalidad por asesores externos que desconocen el contexto general de la empresa. Como manifiesta este autor, y se reseñó en el apéndice anterior, la comunicación debe construirse en el tiempo, con todos los públicos de la organización. Además, indica la importancia de los medios y líderes de opinión como generadores de opinión pública

Cuando nos enfrentamos a una crisis, debemos tener contactos sólidos con los medios de comunicación, pero esto sólo, no bastará, nuestra organización deberá haber demostrado durante toda sus

existencia una imagen positiva y muy bien arraigada entre sus públicos, aún así la opinión pública perdonará, pero no olvidará el suceso. (Fita, 1999, p. 114).

En referencia a las relaciones con los medios de comunicación y la elección de los soporte periodísticos a escoger en momentos de crisis, Fita (1999, p.115) recomienda su conocimiento a fondo y con anterioridad "...no deben ser nunca objeto de la improvisación. Se debe realizar una investigación en profundidad sobre los medios de comunicación que nos rodean y cuáles pueden ser más útiles a la hora de transmitir nuestra información".

#### 4.4.3. Estrategias de comunicación de crisis

Villafañe (2008) y Fita (1999) coinciden en muchos planteamientos acerca de cómo deben manejar las organizaciones las crisis, desde las perspectiva de la comunicación. Por ello, se extrae lo que se considera más relevante de cada uno, para el desarrollo del trabajo.

Según Fita (1999, p.122), las crisis tienen características bien particulares, entre éstas que aparecen inesperadamente y sin avisar, razones hacen que muchas organizaciones piensen que no es necesario "activar procesos o dedicar presupuestos a algo que no se sabe si se va a producir o no", y se orienten a ser reactivas.

Sostiene el autor que las crisis generan situaciones de urgencia, que modifican los comportamientos dentro y fuera de la organización, lo que a su vez produce dificultades que afrontar. Por ello, señala enfrentarse a una crisis implica muchas más acciones que el "simple hecho de explicar a los medios de comunicación lo sucedido e intentar exculparnos del proceso en el que nos vemos envuelto" (Fita, 1999, p.123).

Existen dos elementos muy preciados en momentos de crisis, el tiempo y la calma, lo cual se asegura con la prevención. “El ganar la partida del tiempo y la calma se garantizan mediante la prevención y el análisis en tiempo de paz, para poder sopesar los posibles desequilibrios que se pueden producir en cualquier organización (Fita, 1999, p.127).

Por su parte Villafañe (2008, p. 272), basado también en este precepto de la prevención y de lo que él llama “el sentido común”, presenta un enfoque metódico a elaborarse de manera previa a cualquier contingencia, y que además “daría paso a un plan de comunicación de crisis” más específico para la situación de crisis que se plantea.

La estrategia propuesta combina dos factores, primero los principios que han de regir la comunicación en caso de crisis; y en segundo término, las acciones e instrumentos que se implementarán en la fase de precrisis (Villafañe, 2008, p. 272). El primer aspecto incluye lo siguiente:

- *La anticipación.* La compañía debe disponer de un primer instrumento preventivo, un dispositivo anticrisis (Cuadro 8) que prevea hasta donde sea posible el riesgo de una situación crítica y, en segundo lugar, establezca las pautas iniciales de comportamiento para enfrentar con garantías dicha situación.
- *La agilidad.* Las primeras 24 horas suelen ser decisivas para lograr un posicionamiento no hostil en los medios de comunicación, ya que, la empresa se convierte inmediatamente en un objeto mediático; y las primeras acciones deben ir dirigidas a intentar controlar la información que éstos difundan.

## Cuadro 8

### Dispositivo anticrisis

Paso	Descripción
Auditoría de riesgos potenciales	Se trata de evaluar las situaciones críticas más probables en función de la actividad empresarial, la relación con su entorno, el clima interno o cualquier otra posible causa que pueda derivar en un conflicto abierto. Acopio de información histórica de crisis o conflictos. A través de entrevistas periódicas a directivos y empleados de la compañía para intentar detectar aspectos potencialmente conflictivos tanto en el desenvolvimiento productivo de la empresa como en su entorno más próximo. Además, seguimiento de la prensa especializada y de los informes sectoriales convencionales.
Tipologías de crisis y guía para la acción	En función de los datos más significativos obtenidos en la etapa precedente, se trata de poner por escrito las categorías de crisis más probables a las que está expuesta la empresa para, a continuación, esbozar una somera guía para la acción en cada uno de los escenarios posibles, la cual recogerá: Composición del comité de crisis y funciones de cada miembro; logística necesaria para afrontar la crisis e instrucciones para instalación del centro de control; normas de comunicación interna y externa; posicionamiento inicial de la empresa ante la crisis (discurso de espera); documentación y antecedentes de crisis similares sufridas por otras empresas para ser suministradas a la prensa; especialistas que deberán ser consultados en caso necesario; organismos públicos y administrativos competentes, relación de posibles aliados.
Seminario de crisis	Encuentros a celebrarse cada dos años con el objetivo de mejorar las habilidades en la gestión de crisis, sobre todo del personal directivo que vaya a ocuparse de esa gestión: directores de comunicación, recursos humanos y de las áreas funcionales de la empresa, mandos intermedios con responsabilidades previas en la gestión de crisis.
Célula de crisis	Efectuar la primera evaluación de la situación y se decide si se pone en marcha el plan de crisis de la compañía o si se trata de una incidencia menor. No es el comité de crisis, éste es una vez declarada la crisis por la célula, es el órgano responsable de la gestión de esa situación. Se instala a instancias de cualquiera de sus miembros, que son: Consejero delegado o director general; directores de comunicación, RRHH, financiero y de producción; responsables de los servicios jurídicos; responsable de los servicios de seguridad.
Instrucciones de comunicación en tiempos de crisis	Orientadas a facilitar en los primeros momentos la información, externa e interna. Se refieren a: Las normas a seguir hasta que se constituya el comité de crisis; los teléfonos y direcciones de todas aquellas personas con las que presumiblemente habrá que comunicarse (periodistas, líderes de opinión, asociaciones cívicas, consultores externos, empleados clave).

Fuente: Villafañe, 2008.

Villafañe (2008, p. 272) apunta que en primera instancia el objeto de la comunicación debe ser neutralizar informativamente a los medios de comunicación, en especial entre los públicos que van a ser objetivo de los periodistas, los afectados, si los hay, los empleados de la compañía y los responsables públicos; por lo cual se les debe informar prioritariamente sobre la crisis (causa, efectos y como solucionarla).

El autor señala que después que la célula de crisis define si hay una crisis, los encargados de la comunicación deberán: hacer el primer comunicado de prensa (información inicial breve sobre lo ocurrido, o sobre lo que se prevé que va a ocurrir, remitiendo a un comunicado posterior o a una rueda de prensa)". Luego, escribir esa segunda comunicación oficial, o "discurso de espera", que tampoco ofrecerá demasiada información, es para ganar tiempo, evaluar la evolución de la crisis y sus consecuencias.

El tercer y último aspecto sobre los principios que han de regir la comunicación en caso de crisis que plantea Villafañe (2008), es el referido a la *calidad informativa*, destacando que se requiere para tener éxito en una situación de conflicto, para lo cual, la información que genere la empresa debe ser:

- Precisa, para combatir los rumores y la desinformación, y contextualizar los hechos (debe explicar y justificar).
- Tranquilizadora, para evitar cualquier alarma suplementaria.; sin escamotear ninguna información relevante.
- Dinámica, para satisfacer con prontitud cualquier solicitud de información por parte de la prensa o de cualquier afectado.
- La veracidad de la comunicación de crisis. Es posible y lícito reservar información, pero nunca difundir informaciones falsas, y no sólo por una

razón ética, sino porque casi siempre resulta contraproducente. Así es como Westphalen (c.p Villafañe, 2008) describe las tres opciones que tiene una empresa en su comunicación de crisis en el siguiente cuadro:

### Cuadro 9

#### Opciones para comunicación de crisis según Westphalen

	Comunicación mínima	Comunicación discreta	Comunicación transparente
Definición	Comunicar lo menos posible	Comunicar la información a cuenta gotas	Abrirse totalmente al público
Ventaja	Simplicidad Inmediatez	Finalidad: la organización selecciona en cada momento lo que dice, a quién y por qué canal. Eficacia: la organización gestiona sus propias informaciones. Poder: de esta forma se mantiene a los periodistas a la expectativa	Sinceridad: la empresa hace prueba de buena voluntad, proclamando su inocencia. Credibilidad Complicidad: la organización pone las cartas boca arriba. Los medios de comunicación se lo agradecen.
Inconvenientes	No es defendible a corto plazo ante un periodismo de investigación Limitada porque al final frustra a todo el mundo	Juego con doble filo, donde los errores pueden ser dolorosos Exigencia: para la puesta en marcha es necesaria la unión de tres elementos: un buen estratega, una excelente coordinación interna y una absoluta dirección.	Ilusión: la empresa quiere preservar sus zonas oscuras Utopía: implica una total confianza en los periodistas (están preparados para transmitir nuestros mensajes) y en el público (todo lo puede comprender)
Balance	Más razonable cuando una crisis es menor. Cuando otro acontecimiento general centra la atención de los medios de comunicación	La más utilizada en Europa Permite mezclar los silencios con las informaciones Practicar con precaución	Raramente practicada; y la mejor solución a largo plazo Representa la práctica más complicada, la organización debe estar segura de ella, confiar en los medios y ser optimista en cuanto a la reacción del público.

- Fuente: Villafañe, 2008, p. 276.

Con respecto al segundo de los factores que plantea Villafañe (2008) de la estrategia, están las acciones e instrumentos que se implementarán en la fase de precrisis, que es el propio plan de crisis, y se desarrolla más adelante por su importancia para el objeto de estudio.

Por otra parte, Fita (1999) recomienda que toda empresa debe establecer con anterioridad un “plan preventivo”, que debe incluir una auditoría de riesgos conocidos y posibles que puede sufrir la empresa; además de la evaluación de las circunstancias actuales en donde se desenvuelve la empresa (p.144).

Después, la identificación de las alternativas de acción en función de los resultados del proceso anterior, lo que incluye: política de actuación, elementos del plan de crisis, delimitar los públicos clave y su importancia, además de las políticas de actuación frente a éstos, y definir los asesores con los que se podría contar de darse la crisis (Fita, 1999, p.146).

Por último, el autor hace referencia a los dos pasos siguientes: el desarrollo del plan de crisis, que incluye puntos que se ampliarán en posterior apéndice, y la determinación de un presupuesto en base a los recursos que se podrían necesitar, humanos y materiales, los procesos de planificación y los simulacros a realizar.

Asimismo, Fita (1999, p. 145-148) ofrece algunos principios generales a seguir para casos de crisis:

- Es esencial que se reaccione inmediatamente a las preguntas de los medios de comunicación. Sólo deben proporcionarse hechos comprobados, evitar conjeturas sobre las causas probables o bajas.

- Es deseable convocar una conferencia de prensa general tan pronto como se disponga de noticias fidedignas. En esta deben darse tantas informaciones y tan completas como sea posible y, por supuesto, responder todas las preguntas importantes.
- El presidente o director general deberán presidir, si es posible, la conferencia de prensa. Nunca se debe convocar este tipo de herramienta sin estar seguro de tener las respuestas al incidente acontecido.
- La elección del portavoz principal en la conferencia de prensa merece sin lugar a dudas una reflexión, ya que su discurso y comportamiento general tendrán un efecto importante para la audiencia de televisión.
- Es un deber en toda crisis con víctimas y heridos, el tratar con los familiares de los afectados, ofreciendo el máximo apoyo y ayuda posibles, son seres humanos y este concepto debe primar con exclusividad delante de los demás.

Según Westphalen y Piñuel (c.p Fita, 1999, p.162) existen tantas estrategias como tipologías de crisis; y debido a la emotividad que pueden desatar una situación crítica, las respuestas ante éstas inevitablemente tienen un componente emocional. La recomendación es hallar los “procedimientos de tipo afectivo que puedan poner a los públicos implicados en la crisis, en condiciones de acoger las explicaciones de la empresa”.

En este sentido, apunta a algunas acciones que pueden formar parte de la estrategia, “pero nunca como norma principal de defensa” (Fita, 1999):

## Cuadro 10

### Acciones de la estrategia

Acción	Descripción
El silencio	Se trataría de no reaccionar frente a las acusaciones que se nos imputan o de hablar lo menos posible sobre los hechos que nos acontecen. Puede preservar a la organización cuando la crisis le atañe de forma marginal. Pero puede ser mal considerada cuando la situación de crisis es de gravedad, por el contrario sería de impacto negativo. En caso de rumores infundados, contribuye a secar una fuente de crisis poco violenta.
La negación	Sucede cuando la empresa niega sistemáticamente el incidente y rechaza cualquier interés o dedicación que se le interponga. Si la información es infundada o errónea, este principio permite frenar cualquier evolución de la crisis, contrariamente sería inapropiado usarla cuando las acusaciones son por razones justificadas, la empresa quedaría desacreditada ante cualquier defensa.
La transferencia de responsabilidades:	Consiste en hacer asumir la culpabilidad a un tercero para poder proteger a la empresa. Puede ser un miembro interno de la compañía o un elemento externos moral o físico. Efectiva para ganar tiempo mientras se preparan los argumentos, pero desde el punto de vista moral es desaconsejable ya que no tiene ningún reconocimiento positivo ante la opinión pública.
La confesión	Se trata de reconocer las propias responsabilidades y de estrechar lazos de colaboración con los medios de comunicación. Se le considera suicida sino va acompañada de una explicación bien argumentada. La estrategia de la verdad será siempre un valor positivo para la empresa, que reafirma su sentido de responsabilidad.
La discreción controlada	Consiste en ir soltando la información «a cuenta gotas», en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores. La organización conserva así un buen control de su discurso, de sus canales de difusión y de la opinión de sus destinatarios. Es incontestablemente la mejor postura, puesto que es la menos extremosa y la más modulable. No podrá ser practicada más que en el caso de crisis de mediana importancia y por empresas que dispongan de un perfecto control de las técnicas de comunicación.

Fuente: Fita, 1999, p. 162-163.

#### 4.4.4. Herramientas de la comunicación de crisis

Los autores citados sobre el tema de crisis Villafañe y Fita (1999), también coinciden en algunos de los tipos de soportes o herramientas de comunicación más comunes, usados por las organizaciones para la comunicación con el exterior, tanto en épocas normales como de crisis.

En este sentido Villafañe (2008), propone los siguientes, dividiéndolos en soportes de la comunicación escritos y las relaciones informativas directas:

- Nota de prensa: es un texto muy breve que se utiliza para anunciar una convocatoria o para ampliar una información anterior. Su lenguaje es directo y afirmativo, utilizando el orden gramatical lógico de sujeto, verbo y predicado, y su extensión no suele exceder de las 70 u 80 palabras.
- Comunicado de prensa: texto redactado para ofrecer una información oficial e inédita a los medios de comunicación sobre un tema concreto. Puede sustituir en ocasiones a la rueda de prensa, porque evita el esfuerzo que supone la convocatoria de los informadores a la sede corporativa. Debe ser breve, conciso, claro y objetivo.
- Dossier de prensa: es una colección de documentos sobre un tema monográfico que se envía a los medios de comunicación para facilitar la elaboración en las redacciones de una información amplia sobre dicho tema.
- La revista de prensa: es una selección de resúmenes de artículos publicados en la prensa sobre un índice temático previamente determinado en el que se incluyen desde las referencias a nuestra

compañía (las cuales se recogerán íntegramente en el resumen diario de prensa) hasta aquellas otras que afectan al propio sector, a los competidores o constituyen informaciones generales de interés.

- El resumen diario de prensa: es una recopilación de las apariciones de la empresa en la prensa escrita que se elabora a primera hora de la mañana, una vez revisados los diarios, y que se distribuye entre los directivos de la compañía.
- La entrevista: es un género idóneo para abordar un tema en profundidad con un periodista de manera exclusiva, ya que, aunque la iniciativa la tiene el informador, existe la posibilidad de matizar y explicar cualquier idea, sobre todo, si la entrevista se va a difundir a través de un medio escrito.
- La rueda o conferencia de prensa: reuniones convocadas por la empresa para difundir una información de importancia a los medios de comunicación. Constituye un tipo de relación informativa más dinámica e interactiva, por el contacto directo con los periodistas, a pesar de su elaboración es muy laboriosa.
- Las comunicaciones especiales: son de carácter extraoficial, en las que el director de comunicaciones debe buscar un trato de favor por parte del periodista y del medio, a partir de un clima de confianza mutua y de atenciones recíprocas. Dentro de estas existen 4 procedimientos:
  - El *off de record*, información oficiosa o confidencial comunicada a uno o varios periodistas para su exclusivo conocimiento.

- La filtración, es una información facilitada por la compañía a un periodista de forma reservada e individual con la intención de influir en la opinión pública.

- El rumor interesado, es una información exagerada unas veces, sesgada en otras, no necesariamente veraz en todas, que las fuentes comunican de forma solapada (usando términos como se dice que) a los periodistas, sin aportar pruebas sobre algo que nos es averiguable.

- La desinformación o intoxicación informativa: consiste en proporcionar a terceros informaciones erróneas llevándoles a difundir opiniones que correspondan a las intenciones del intoxicador. Esta aunque trasgrede la ética profesional, conviene conocer cómo se hace para detectar las puedan ser perjudiciales.

Por otra parte, Fita (1999) incluye en su lista otros que al contrario Villafañe (2008) considera de poco uso en la actualidad, entre ellos:

- Artículos prerredactados: artículo redactado por el departamento de comunicación de la empresa, la mayor parte de las veces por encargo del soporte de prensa en el que va a ser publicado.
- Los publrreportajes: las organizaciones compran el espacio en un soporte de prensa para insertar en él un dossier de información sobre un tema de su elección.
- Correos o boletines informativos: consiste en una publicación no muy densa y regular, dirigida por una empresa a un grupo seleccionado de periodistas y que proporciona informaciones exclusivas de tipo profesional, con un carácter no estratégico.

- El informe anual: proporciona datos, en cifras, sobre las actividades, las estructuras y el entorno de una empresa.
- Las comidas de prensa: se trata de un almuerzo o desayuno organizado en torno a los directivos de una empresa y con un número seleccionado de periodistas, para difundir una información considerada de primera línea.
- El viaje y las visitas de prensa: se trata de una visita a un lugar señalado de la empresa o a un lugar relacionado con su actividad. Esta debe aportar a los participantes un plus en materia de información.
- Los contactos informales: son las relaciones individuales entre directivos y periodistas que no están directamente ligados a la difusión de una información particular ni a un proyecto de artículo.

#### 4.5. Plan de comunicación de crisis – definición

Villafañe (2008, p.275) define al plan de crisis como una “estrategia de comunicación que va a seguir una compañía cuando sufre una crisis, con el objetivo de aminorar sus efectos y restablecer cuanto antes la normalidad corporativa, una vez haya desaparecido la causa que provocó dicha crisis”.

En este sentido, Fita (1999, p 162) apunta aun concepto más amplio de lo que representa para la empresa un plan de crisis:

Es un instrumento ágil y vivo para responder a la problemática establecida en ese momento definiendo las causas, la naturaleza, la gravedad, prever la duración de la crisis, las posibles víctimas, cómo poder ayudarlas, las consecuencias que esto puede acarrear, el

interés por parte de los medios de comunicación, cuáles son los mejores contactos informativos que podemos utilizar en el ámbito de la información, a qué debemos temer y con qué o a quién debemos recurrir para apoyarnos.

Piñuel (Sin año) señala que este plan de comunicación de crisis “debe integrarse en el marco de un planteamiento global sobre la estrategia de la empresa” y destaca como condición de éxito del mismo, que “toda decisión debe ser estimada con relación al largo plazo e integrarse en un proyecto para después de la crisis” (p.28). Asimismo, establece que debe ser producto de un trabajo de exhaustiva planificación en la empresa.

#### 4.5.2. Proceso de planificación

Pizzolante (1999), especialista en comunicaciones y con conocimientos del mercado local, ofrece algunos trucos para la realización de un plan para hacer frente a una crisis.

El autor señala “para intentar controlar las comunicaciones, hay que emplear la estrategia de la puerta de enfrente”, en especial con los medios de comunicación, para lograr una cooperación completa de éstos; si esto no es así, conseguirán la información por “la puerta trasera”. Si la empresa cuenta con altos niveles de respeto y sus directivos gozan de credibilidad en la opinión pública “la noticia dada por los periodistas podría ponderar su dureza” (Pizzolante, 1999, p.161)

También apunta la importancia de incluir entre los públicos de los planes de relaciones públicas, a organismos que pueden en cualquier crisis constituirse en aliados, como los Cuerpos de Bomberos, Defensa Civil, y otros de su estilo.

Para el caso de las relaciones de la empresa con su entorno más cercano, por ejemplo sus vecinos, dice “la solidaridad vecinal actuaría como defensora de la empresa-vecina, sólo si ella además de útil es querida y respetada. De lo contrario, sería el mejor momento para cuestionarla y pedirle al gobierno que la saque de la ciudad” (Pizzolante, 1999, p.162).

Pizzolante (1999, p.161) también acota lo relevante del entrenamiento a los voceros de la organización:

Una crisis puede ser minimizada con un adecuado equipo gerencial previamente entrenado, que sea responsable de hacer declaraciones públicas y de comunicarse inmediatamente con la prensa. Las empresas o personas que no están preparadas, pueden destruir la única oportunidad, al impedir declaraciones por días, incluso por horas, por falta de destreza y por tratar de encubrir la realidad o subestimar la importancia de la verdad.

Por último, recomienda como política general cuando se maneja una crisis “ser directo, abierto y sobre todo muy honesto al dirigirse a los medios y al público” (p. 162).

#### 4.5.3. Estructura básica

La estructura del plan de comunicación de crisis propuesta por Villafañe (2008) abarca cuatro etapas que se corresponden con las tres fases del mencionado ciclo de desarrollo de una crisis: Identificar la crisis, enfrentarla y resolverla, y por último, gestionar la postcrisis. Cada una incluye diferentes acciones a saber para manejar de manera efectiva una situación crítica que ocurra en una empresa.

1. Identificar la crisis: corresponde a la primera etapa y comprende tres tareas iniciales que deben llevarse a cabo en las primeras horas, una vez

que la organización es consciente de que existe una situación crítica. Estas tareas son:

- Convocatoria de la célula de crisis: debe ser automática en el momento en que el alguno de sus miembros perciba cualquier atisbo de conflicto. Una vez reunidos, su primera decisión es declarar la situación de crisis y poner en marcha la estrategia para combatirla, lo que en materia de comunicación se corresponde con este plan de comunicación de crisis.
- Primera evaluación de la situación, que permitirá:
  - a) Establecer los límites de la crisis de manera precisa (causas, riesgos existentes y potenciales);
  - b) Esclarecer las responsabilidades propias y las de terceros e investigar la posibilidad de la existencia de fallos estructurales no imputables a la compañía que pudieran haber originado o contribuido al conflicto;
  - c) Evaluar los daños y el número de afectados, así como las consecuencias jurídicas, comerciales, económicas, internas, que puedan derivarse de la crisis;
  - d) Determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis, verificando si ésta es ya un argumento informativo o se trata aún de un rumor. El sesgo inicial que adopten los medios de comunicación en el tratamiento informativo de la crisis, puede ser decisivo en la totalidad del proceso de comunicación posterior. Si la crisis es ya noticia, lo primero que hay que hacer es efectuar una somera evaluación

informativa. El siguiente esquema puede servir para orientar ese análisis:

### **Cuadro 11**

#### **Pasos para la primera evaluación informativa**

PRIMERA EVALUACIÓN INFORMATIVA
<p><b>Identificar las fuente informativas</b> <b>Analizar los contenidos informativos</b> Referente del discurso mediático Principales argumentos informativos <b>Influir en el tratamiento informativo de la noticia</b> Falsedades desmentidles Deformaciones matizables <b>Actitudes de los medios ante la crisis</b> Hostiles/Neutros/Aliados</p>

Fuente: Villafañe, 2008, p. 278.

En el caso de que la crisis no se haya convertido todavía en noticia, resulta imprescindible anticiparse informativamente enviando a los medios de comunicación un primer comunicado de prensa y estableciendo un contacto personal con el mayor número posible de periodistas.

- Elaboración del discurso de espera: es una primera versión de lo sucedido, algo más amplio que la contenida en el primer comunicado de prensa, pero aún bastante parca en cuanto a su contenido, ya que su objeto es el de ganar tiempo, adoptar decisiones para afrontar la crisis funcionalmente, discernir entre la información que se va a difundir y la que conviene reservar. Se sugiere que éste se comunique a través de un segundo comunicado de prensa.

2. Enfrentarse a la crisis: este paso exige una actitud psicológica difícil de formalizar en el plano operativo. Los responsables de la gestión de la crisis van a tener que soportar una presión directamente proporcional a la dimensión del conflicto. Es imprescindible un buen control del estrés. En esta fase el único enfrentamiento que cabe es con la propia crisis, no es el mejor momento para exigir responsables ni penalizar errores. Supone afrontar, lo antes posible cuatro tareas:

- Constitución del comité de crisis: hay que reunir a las personas más idóneas para enfrentar la situación de acuerdo a la naturaleza de ésta. La célula de crisis queda integrada en el comité que gestionará el conflicto hasta el final, a cuyos miembros se unirán otras personas de la organización, y también, en ocasiones, especialistas o consultores externos de diferentes perfiles. Además, deben estar presentes dos tipos de personas: las relacionadas con la resolución funcional del conflicto y las encargadas de enlazar y coordinar a los distintos departamentos y áreas de la compañía.
- Designación del portavoz: lo lógico sería que este papel recayera en su director de comunicación, la persona que más experiencia tiene en la relación con los periodistas. Sin embargo, las situaciones críticas en ocasiones exigen una gran competencia técnica para explicar cabalmente las causas o las consecuencias de lo sucedido, y en este caso, sería recomendable contar con algún directivo que reuniera no sólo habilidades, sino también una buena imagen y una suficiente capacidad de expresión. El papel del presidente, sin duda, será el más decisivo en la resolución del conflicto, pero su participación de cara al exterior debe ser cautelosa.

- Organigrama en tiempo de crisis: el protagonismo del comité de crisis y la asignación de nuevas responsabilidades en el seno de la organización pueden hacer necesario adoptar un organigrama informal mientras se mantenga la situación crítica. El principal objetivo de este nuevo organigrama es garantizar una comunicación ejecutiva muy fluida en el interior de la compañía.
  
- Logística y centro de control: suministrar al comité de crisis de los recursos humanos e instrumentales necesarios para enfrentar con garantía esa situación. Tiene particular importancia la instalación inmediata del centro de control, que es la dependencia desde donde el comité de crisis dirige todo el proceso de gestión de crisis. Este debe contar con cuatro unidades de trabajo independientes, todas ellas al servicio del comité y dirigidas por un directivo miembro de dicho comité: la unidad de comunicaciones, un gabinete de análisis, un gabinete de prensa y una base de datos.

3. Resolver la crisis: es la fase de ejecución del plan de comunicaciones de crisis, y en la que la organización debe cumplir cuatro nuevas tareas:

- Elaboración de información documental: es un conjunto de materiales sobre los que la compañía va a establecer su posicionamiento ante la crisis, por lo cual deben ser redactados con suma precisión y, una vez supervisados por el director de comunicación, ser aprobados por el comité de crisis antes de su difusión. Al menos deben elaborarse tres documentos:

- El discurso de crisis o declaración formal de la compañía, en el que ésta adopta una posición clara ante el conflicto, explicando implicaciones y responsabilidades, además del sentimiento corporativo ante las consecuencias del conflicto.
  - El dossier informativo, destinado a informar a los diferentes públicos de la empresa sobre la naturaleza del fenómeno causante del conflicto. Deben ser elaborados con un lenguaje didáctico e ir numerados.
  - El informe de antecedentes, recogerá algunos casos similares ocurridos anteriormente y cómo fueron resueltos, tratando de presentar la crisis actual como algo imponderable en ciertos aspectos y explicando la posible evolución del conflicto a partir de las perspectivas más positivas de dichos antecedentes.
- Difusión informativa: tiene que ser constante tanto hacia al exterior como hacia el interior de la compañía, ya que de ello depende en buena parte ganar la batalla al rumor y a la desinformación. Las relaciones informativas juegan un papel trascendental aquí, y aunque los procedimientos sean los habituales (comunicados de prensa y contactos telefónicos con periodistas), hay que intentar complementar esa difusión con nuevas acciones específicas de una situación de crisis, como:
- Las ruedas de prensa con expertos, a ser posible de gran notoriedad y capacidad de prescripción, y no vinculado a la empresa.
  - Los puntos permanentes de información, que suministren a través de números de teléfono de llamada gratuita, información sobre el conflicto y que estarán atendidos por personal previamente entrenado.

- Mediación cualitativa: resulta fundamental alinear al mayor número de personas y organizaciones a favor de la tesis de defensa de la compañía, para lo cual una de las primeras tareas del comité de crisis es establecer un árbol de aliados potenciales, y responsabilizar a un amplio número de directivos de las gestiones con personas y entidades a los que, en primer lugar, ofrecerán una información sobre la situación para, posteriormente, solicitar que acepten mediar a favor de la empresa.
- Evaluación informativa y retroalimentación: constituye la última tarea del comité de crisis, la cual en los primeros momentos, deberá hacerse casi hora a hora y será responsabilidad de un miembro del comité, quien informará al resto de sus componentes de la evolución de la crisis para poder adoptar nuevas decisiones. Diariamente elaborará un informe de situación que constituirá la base sobre la que retroalimentar el propio plan de comunicación de crisis.

#### 4. Gestionar la postcrisis

- Indemnización a terceros: hasta que la reparación de daños no se comprueba y las compensaciones a terceros han sido satisfechas, no se puede decir que la crisis está cerrada, por eso esta es la primera verificación que hay que efectuar en la gestión de postcrisis.
- Reconocer el esfuerzo desarrollado: el reconocimiento de la compañía a todas las personas que han contribuido a la solución de la crisis es otra tarea de esta última etapa. Puede hacerse a través de carta del presidente, una a los empleados y otra a aquellas personas que trabajaron desde fuera de la empresa, o a través de un comunicado a la opinión pública.

- Evaluar la imagen de la empresa después de la crisis: luego de la desaparición de las causas que provocaron el conflicto es necesario evaluar la imagen de la empresa, para comprobar cuáles han sido las consecuencias de la crisis. Esta es una exigencia de la gestión profesional de una postcrisis, se recomienda se aborde con un presupuesto mínimo, ya que las técnicas a emplear, por ser un estudio cualitativo, pueden ser los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad:
  
- Efectuar un autoanálisis de la crisis y establecer responsabilidades: a través de un informe final, que debe ser exhaustivo y calificador. Señalará las causa que generaron el conflicto y las implicaciones de la organización en el mismo, las consecuencias en todos los órdenes, cómo va a afectar al futuro inmediato de la empresa, qué medida habrá que implementar a partir de ahora para volver a la posición anterior a la crisis. A partir de este documento se establecerán responsabilidades internas, aquellas que fueron aplazadas en el inicio de la crisis, y de adoptarán las decisiones oportunas.
  
- Retroalimentar el dispositivo anticrisis de la compañía: a partir de la experiencia reciente, modificando aquellos aspectos que se han mostrado ineficaces e incorporando nuevas directrices y procedimientos de probada eficacia. (Villafañe, 2008, p. 275-285).

El plan de comunicación de crisis recomendado por Fita (1999) es el presentado con González Herrero (1998) (ver en Anexo A), y coincide en muchos aspectos con Villafañe; la diferencia radica en que en el primero se

fusionan en todo el esquema del plan, lo que Villafañe (2008) denomina Dispositivo anticrisis.

Por su parte, Rivera (2008), asesor de varias empresas nacionales en casos de crisis, plantea 10 pasos para establecer una base conceptual y operativa de respuesta a una situación de crítica:

- Paso 1: Lista de situaciones que deben ser atendidas:
  - Análisis de vulnerabilidades y riesgos hacia: personas, bienes, procesos de producción, calidad de los productos, actividades de los proveedores,
  - Impacto sobre los consumidores y los clientes, situación en el mercado y ante leyes/autoridades, riesgos para imagen/reputación, riesgo de la información de la empresa, impacto sobre el ambiente, casa matriz, accionistas, sistema financiero e inversionistas, otros riesgos no visibles
  
- Paso 2: Conformar un equipo

Instalar un comité de crisis. Puede variar a lo largo del tiempo

- Elegir un Coordinador.
- Evaluar recursos necesarios. Qué necesitas para atender una crisis (recursos internos y externos)
- Definir (parcelar) las responsabilidades
- Definir varios mecanismos:
  - Información entre miembros del equipo
  - Cómo se informa al resto de la empresa
  - Elaboración y frecuencia de los reportes
  - Cómo se toman las decisiones
  - Qué se consulta y qué no se consulta

- Paso 3: Determinar qué ocurrió
  - Escuchar el relato completo de modo directo. Permitirle un tiempo necesario de expresión.
  - Aislar los hechos. Despojarlos de emociones y percepciones.
  - Si hay dudas o zonas grises, poner en marcha actividad para completar la información.
  - Una advertencia: Jamás aceptar supuestos. Tampoco versiones sin chequear.
  - Hay que volcar los hechos por escrito. Disponer de una versión que se distribuye entre los miembros del equipo. Esto contribuye a implantar un tono de objetividad, de razonabilidad ante la situación.
- Paso 4: Determinar impactos y consecuencias de los hechos
  - Hechos
  - Impactos
  - Consecuencias
- Paso 5: Establecimiento de un orden de prioridades para la acción

Es el resultado del análisis de dos variables principales: Gravedad del riesgo y Tiempo disponible.

- Orden de respuesta
- Objetivo principal de la comunicación
  
- Paso 6: Elaboración de la posición de la empresa

Es el resultado del análisis de dos variables principales: Gravedad del riesgo y Tiempo disponible.



**Gráfico 5. Esquema para elaboración posicionamiento. Tomado de Curso Gerencia de Comunicación de Crisis, Rivera, 2008, Caracas.**

- Paso 7: Estructurar el plan de acción
  - Cuando estalla una crisis, las exigencias que ella plantea sobrepasan las capacidades de las instituciones y de las personas que trabajan en ella.
  - Los planes de trabajo no pueden formularse bajo la misma lógica que los planes bajo condiciones normales de funcionamiento. Deben responder a tres criterios, en el siguiente orden:
    - 1.- Deben formularse por tareas específicas. No por áreas funcionales, ni por proyección de jerarquías, ni por semejanza de los objetivos

2.- Cada área debe tener como responsable a una persona. No a un equipo, tampoco a una unidad funcional. Debe tener el carácter de un encargo personal.

3.- Tanto la distribución de responsabilidades como la rendición de cuentas deben ocurrir en reuniones con la presencia de todo el equipo o comité de crisis. Es fundamental comunicar en qué se ha avanzado.

- Paso 8: La escogencia de uno o más voceros

- Si es posible, no debe ser la máxima autoridad de la institución, que debe ser preservada para intervenir en un posible agravamiento del conflicto.
- Su característica esencial: su apego a un eje central; su tendencia a mantener una actitud coherente o cohesionada con la posición de la empresa o institución.
- Un vocero es alguien que escucha. Que sabe esperar. Que no se apresura. Que aguarda por las preguntas.
- Los ámbitos de preparación (el temario) de un vocero: los hechos, impactos, consecuencias, las posiciones y decisiones, los compromisos de la institución.

- Paso 9: Evaluación del plan de acción

Todos los recursos son válidos y útiles:

- Consulte a los propios compañeros de trabajo que no forman parte del equipo de crisis.
- Advierta a familiares y amigos para que sean testigos de la comunicación y consúlteles su opinión.
- Pregunte a desconocidos sobre la opinión que tienen del caso.

- Pídale a personas relacionadas que le envíen un correo con su recomendación sobre el mensaje más importante que la institución debe emitir.
  - Contrate un flash telefónico o en entradas del Metro.
  - Reúna a un panel de expertos.
- 
- Paso 10: Hacer del balance un reagrupamiento de fuerzas
    - Al final del día
    - Crear un ambiente
    - Preguntarse qué puede venir
    - Agradecer a todos

## V. MARCO CONTEXTUAL

### 5.1. Referencia histórica de C.A Editora El Nacional

Desde su fundación hace 66 años, la C.A Editora El Nacional se ha convertido en una de las compañías editoriales más grande del país, que pone a disposición del público venezolano una variedad de productos. Los diarios El Nacional (de formato estándar) y Primera Hora (tabloide), las revistas Todo en Domingo, Eme y los Clavos, el Web site [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com); además tiene una editorial de libros que produce y comercializa una gran cantidad de títulos de libros de interés general, en ocasiones en alianza con individuos y organizaciones.

La primera edición de El Nacional, principal producto de la corporación, circuló el tres de agosto de 1943, con el poeta Antonio Arráiz en la dirección y el novelista Miguel Otero Silva en la Jefatura de la Redacción. Durante su primer año, la circulación era de unos 10 mil ejemplares diarios y cada edición constaba de dos cuerpos de ocho páginas cada uno, en formato estándar.

En su historia la empresa ha estado ubicada en tres sedes. Las dos primeras en el centro de Caracas, en la esquinas de Pedrera a Marcos Parra durante aproximadamente 9 años. Luego entre las esquinas de Puente Nuevo a Puerto Escondido, por 56 años. Tiempo éste en que la corporación evolucionó y a finales de la década del setenta adquirió otras maquinarias para la impresión de nuevos productos, la rotativa (grandes formatos) marca Horizon, y dos para impresión de prensa plana (pequeños formatos), de marca Record y Hantscho. Desde 2007, la sede principal está ubicada en la urbanización Los Cortijos de Lourdes, en Caracas.

Después de más de seis décadas de existencia, El Nacional se ha hecho merecedor en varias oportunidades del Premio Nacional de Periodismo como medio de comunicación impreso, en los años 1959, 1977, 1981 y 2000. También, por su posición crítica ante procesos políticos ocurridos en el país ha sido objeto de suspensión temporal y censura de algunas de sus ediciones, en 1949, 1950 y 1999, respectivamente.

Para el año 2005 y bajo la premisa de innovar, se concreta la sustitución de la vieja rotativa de impresión de marca HOE, por una nueva maquinaria, de nombre Wifag OF7, además la adquisición de las nuevas instalaciones de su actual sede principal. Dos años más tarde se consolida la mudanza y un cambio no sólo de infraestructura, sino de la imagen del principal producto de la corporación, el diario El Nacional, lo que por efecto dominó fue sucediendo con el resto de los productos de la corporación. Los cambios en las revistas demandaron también la sustitución de la antigua máquina de impresión, llamada Hantscho, por una más moderna, de marca KBA.

Actualmente, El Nacional se define como “la primera empresa editorial del país que pone a la disposición de sus lectores la más diversa y plural oferta informativa, educativa y de entretenimiento” (El Nacional, 2009). Posicionamiento que ha colocado al periódico como uno de los más reconocidos en el ámbito internacional, lo que le mereció su ingreso al Grupo de Diarios América, consorcio integrado por los once diarios con mayor influencia en la región: La Nación (Argentina), O Globo (Brasil), El Mercurio (Chile), El Tiempo (Colombia), La Nación (Costa Rica), El Comercio (Ecuador), El Universal (México), El Comercio (Perú), El Nuevo Día (Puerto Rico) y El País (Uruguay). Miguel Enrique Otero, actual presidente editor presidió esta institución en el período 2003-2005.

## 5.2. Filosofía corporativa

La C.A. Editora El Nacional se considera “una empresa de comunicaciones exitosa e innovadora, con un reconocido liderazgo editorial y comercial, basado en lo mejor del talento periodístico del país, en un calificado recurso humano y en su posición de vanguardia y adaptación a los cambios del mercado local e internacional” (El Nacional, 2009).

Dentro de su filosofía empresarial destacan:

- Misión:

“Ser una corporación nacional competitiva y rentable orientada al mercado en las áreas de información, educación, entretenimiento y tiempo libre que, basada en la calidad de nuestros recursos humanos, apuntala la excelencia de nuestros productos y servicios”.

- Visión:

“Ser una corporación de comunicación innovadora y de calidad, utilizando las mayores alternativas sobre las vías de información y entretenimiento, apoyados en la excelencia de nuestra gente y el conocimiento del mercado”.

- Objetivos:

- Constituir el principal grupo editorial de Venezuela, tanto en tamaño como en contenido.
- Mantener el periódico como el principal vehículo referencial de opinión del país.
- Transformar la empresa en una corporación editorial capaz de generar y mantener capacidades y activos distintivos.

- Valores:

- Orientación hacia el cliente
- Trabajo en equipo
- Ética profesional
- Innovación
- Comunicación.

### 5.3. Responsabilidad social en C.A Editora El Nacional

El Nacional en el aula es la principal iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial que ha llevado a cabo la C.A. Editora El Nacional por más de 20 años. Su labor radica en cultivar el interés de los estudiantes y maestros de la II etapa de Educación Básica en la lectura, uso y análisis del periódico en sus cuatro dimensiones de trabajo: como recurso didáctico, objeto de estudio, fuente de información y creación propia.

Los propósitos de este programa están encaminados a la integración de la lectura de la prensa a la dinámica escolar. Familiarizar a los más

pequeños con los medios impresos de comunicación social, propiciar su análisis y discusión pedagógica en las aulas, para que de esta manera reconozcan el valor de estar informados e interpreten los sucesos del mundo de hoy desde la escuela.

La iniciativa del Nacional en el Aula, en la organización de diferentes actividades con niños, niñas, adolescentes y jóvenes, lo ha hecho merecedor de importantes distinciones de organismos públicos y privados, entre ellas: El reconocimiento del Ministerio de Educación y Deportes en el Concurso Nacional de Periodismo Escolar en enero de 2004, y el Premio Monseñor Pellín otorgado por la Conferencia Episcopal Venezolana (mención Mejor Publicación Infantil del año 2002 y 2005).

Junto a esta actividad, El Nacional igualmente efectúa otras acciones enmarcadas dentro del tema de responsabilidad social corporativa. Entre éstas, la producción y comercialización de una amplia variedad de material educativo y entretenimiento (coleccionable y cd's), a precios asequibles dirigidos a públicos de diferentes edades. Asimismo, bajo el sello de su Editorial Los Libros de El Nacional, edita libros de alta calidad, de autores venezolanos y sobre temas locales a bajos costos, apoyando de esta forma la cultura del país.

Además, desde 2007 a través de un convenio con la Universidad Católica Andrés Bello y la empresa C. A Editora El Nacional, ofrecen el programa de Estudios de Avanzados en Periodismo, logrando graduar a la fecha a más de 60 individuos, en áreas prácticas relativas a la comunicación social.

#### 5.4. Situación caso de estudio: vecinos de Sede El Silencio

Desde 1982, la C.A. Editora El Nacional, creó la filial Interarte (ahora denominada Planta de Impresos Revistas, con el fin de imprimir las revistas, de producción nacional, que vienen encartadas en el diario El Nacional. La misma se encuentra ubicada en los galpones de la sede del periódico, en El Silencio, una convulsionada zona del corazón de la capital, rodeada de edificios residenciales, comercios, algunas empresas y cerca del mercado de Quinta Crespo, Caracas.

La empresa El Nacional, en el 2008, con motivo de su continua búsqueda de crecimiento y modernización, adquirió una nueva máquina para la impresión de sus revistas encartadas, de marca KBA, modernizando todos los procesos de producción de estos productos. Esto originó que a partir de agosto de ese mismo año se originaran una serie de quejas de vecinos de los edificios circundantes a la planta con respecto a ruidos y gases molestos que provenían de la Planta de Impresos Revista.

Después de varias reuniones entre los representantes de El Nacional y de la comunidad de El Silencio, algunos altercados entre ambas partes y hasta la incorporación de un mediador, Elías Santana de la Escuela de Vecinos de Venezuela, sin llegar a un acuerdo; los vecinos deciden emprender acciones contra la empresa: protestas con pancartas en los edificios, acusación de contaminación a través de una emisora de radio local y un periódico digital (Anexo C), el cierre de un vía principal cercana a la sede, entre otras. Además, realizan una denuncia formal ante el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.

Luego de los citados hechos se promovieron nuevos encuentros entre vecinos de El Silencio, delegados de El Nacional y con representantes del

Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, que dieron como resultado la suspensión preventiva y temporalmente de la máquina KBA, a fin de realizar algunos procedimientos para evaluar las emisiones atmosféricas (caracterizaciones ambientales) generadas por la planta y determinar si había o no contaminación.

Posteriormente, una vez realizados varios trámites operativos y de los respectivos permisos del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente para las caracterizaciones ambientales, se volvió a encender la rotativa para la captación de las muestras de aire. Las mencionadas evaluaciones las realizó un laboratorio certificado por ente gubernamental.

Los resultados de los tres estudios efectuados arrojaron que los niveles de emanaciones de gases de la maquinaria de El Nacional, estaban por debajo de los expresados en las leyes ambientales. Además, se lograron establecer los niveles de producción en los cuales puede operar dicho equipo y, así, asegurar el cumplimiento de los límites de emisión permisibles establecidos en el Decreto N° 638 de fecha 26-04-95 (publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.899, Extraordinario de fecha 19-05-95), mediante el cual se dictan las “Normas sobre Calidad del Aire y Control de la Contaminación Atmosférica”.

Pese a estas conclusiones, los vecinos de El Silencio, continuaron sus acciones de denuncia ante otros organismos del estado, argumentando que la planta ocasionaba daños a la salud de niños y personas mayores residentes de la zona, y que debía cerrarse.

Por su parte, El Nacional para poder continuar con el funcionamiento normal de la planta, debía solicitar nuevamente al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente un nuevo permiso de operatividad, luego de la

suspensión. Para el momento de la realización del presente trabajo de investigación, la máquina KBA se encontraba apagada, en espera de la respuesta del mencionado organismo ministerial.

A manera de resumen se incluye en el Anexo B, una cronología de los hechos relevantes ocurridos durante el proceso, según la información suministrada por la Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios de El Nacional.

En este sentido, se deduce la pertinencia del diseño de un plan de comunicación de crisis a C.A Editora El Nacional, para afrontar, eficientemente, la situación de crisis con la comunidad cercana a su sede de El Silencio, objeto de estudio en el presente trabajo especial de grado.

## VI. MARCO METODOLÓGICO

### 6.1. Tipo de investigación

Este trabajo se fundamenta en un investigación cualitativa de carácter exploratorio, que de acuerdo con Hernández et. al (2003, p.115) es aquella que “se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas y no se ha abordado antes”. Debido a que el objeto del presente trabajo es diseñar un plan de comunicación de crisis frente a una situación que se presentó entre la C.A Editora El Nacional (sede El Silencio) y su comunidad vecina; se requiere conocer a profundidad dicha crisis, lo que representa una situación real, ocurrida recientemente en la organización y de la que no se tienen mayores registros.

Así pues, el diseño de la investigación es de tipo etnográfico. Hernández (et. al., 2006, p. 700), apunta que esos estudios son aquellos “que investigan grupos o comunidades que comparten una cultura; donde el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos”. Para poder realizar el trabajo es necesario estudiar la situación de crisis que se presenta, a través de los principales involucrados en ella, los representantes de la empresa y los vecinos de El Silencio, que son esa comunidad que comparte un problema del que se requiere tener conocimiento profundo.

### 6.2. Metodología de desarrollo

La estrategia de investigación seleccionada para aproximarse a la realidad fue el estudio de caso en profundidad que según Yin (c.p Berganza y Ruiz, 2005, p. 288) es “una averiguación empírica que sirve para investigar

un fenómeno en su contexto cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son perceptibles y en la que se emplean múltiples fuentes experimentales de evidencia”. En este sentido, Hernández (et. al., 2006) apunta que “es útil para desarrollar recomendaciones o cursos de acción a seguir, que requieren descripciones detalladas del caso en sí mismo y su contexto”.

Para efectos de este trabajo, la situación de crisis sobrevenida entre la C.A Editora El Nacional y los vecinos de su sede en El Silencio, representa una circunstancia única que es preciso conocer a fondo, describirla a través de diversas fuentes, a fin de generar el análisis final o conclusión que servirá de insumo para el diseño del plan objeto de estudio.

Es relevante destacar, que además del material resultado de las entrevistas, otra de las fuentes de recolección de información a utilizar para la investigación son los “documentos o materiales organizacionales” (Hernández et. al., 2006, p. 597), que en esta ocasión están representados por las siguientes documentaciones:

- Cronología de hechos de caso El Silencio (suministrada por C.A Editora El Nacional), Anexo B.
- Reportaje sobre la situación publicado en Noticiero Digital el 23 de septiembre de 2008. Anexo C.
- Folleto informativo sobre el proceso de producción de la maquina marca KBA. Anexo D.

De manera complementaria, y para poder generar el plan de comunicación de crisis, se realizará una revisión documental de los postulados sobre planes de comunicación de crisis expuestos por los autores: Villafañe, 2008; Fita, 1999 y Rivera, 2008, presentados en el marco

teórico referencial, con la finalidad de extraer las mejores prácticas para el plan específico a diseñar.

Asimismo, cabe resaltar que esta investigación, desde el punto de vista de la metodología se inserta dentro de los estudios etnográficos denominados de observación participante, definida como “el plan de recogida de datos en el que el investigador, forma parte de la propia situación observada” (Berganza y Ruiz, 2005, p.284). Precisamente, en el caso que ocupa este estudio, la investigadora labora dentro de la Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios de la C.A Editora El Nacional.

### 6.3. Población y muestra

Según Hernández (et. al., 2006) el término población se refiere a una totalidad de individuos, casos, o situaciones a estudiar, que poseen al menos una característica en común a analizar y que da origen a los datos. En este sentido, una muestra en el proceso cualitativo “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p. 562).

A efectos del presente trabajo, la población representa el grupo de personas involucradas de alguna manera en la situación de crisis específica, de la cual se seleccionó una muestra de manera no probabilística intencional, de modo que se eligieron 9 sujetos, que se conoce, son fuentes confiables, acreditadas y reconocidas a escala nacional y local —en Caracas—, por el grado de conocimiento que tenían en relación a la problemática, además de otras personas que manejan el tema de comunicación estratégica por experticia.

Este tipo de muestra es la que Hernández (et. al., 2006, p. 562) define como “muestras diversas o de máxima variación”, y que son usadas cuando “se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado”. En este sentido, se considera adecuado para el caso de estudio tener representantes de cada uno de los grupos implicados en la situación de crisis (C.A Editora El Nacional y Vecinos de El Silencio), así como también de otro grupo que ofrezca su perspectiva sobre la situación que se plantea, desde una posición neutral o del asesor externo.

A continuación se especifica la conformación de la muestra para el caso de estudio:

Por El Nacional:

- Daniel Pérez Poleo, Gerente de la Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia.
- Rina Morillo, Gerente de Comunicaciones y Medios
- Yaemmy Vargas, Jefe de Comunicaciones
- Miguel Weinsensfeld, Gerente de Planta Revistas

Por la comunidad:

- Luis Florez, vecino de las residencias Don Ernesto
- Armando Jansenss, vecino del edificio Bucarey
- Doménica Trotti, vecina del edificio Venezuela

Expertos en comunicación estratégica

- Patricia Rodríguez, profesora universitaria y asesor comunicacional
- Rosario Santander, gerente de comunicaciones de la Fundación Seguros Caracas

## 6.4. Procedimientos de la investigación

### 6.4.1. Técnicas de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se refiere a la obtención de la información sobre el fenómeno objeto de estudio, “con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento”. Estos datos pueden ser “conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias, manifiestas en el lenguaje de los participantes” (Hernández et. al., 2006, p.583).

Tal como lo señala el autor, para efectuar la recolección de datos es necesario determinar las técnicas o instrumentos de recolección de información. De acuerdo con la estrategia metodológica anteriormente expuesta, y luego de revisar la teoría sobre investigaciones cualitativas, se definió que el instrumento que mejor se ajustaba a los requerimientos del presente trabajo era la entrevista semi-estructurada o por pauta.

Este tipo de instrumento consiste en “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (Hernández et. al., 2006, p. 597), bajo el esquema de preguntas y respuestas sobre el tema de interés, a fin de lograr “una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema”.

Para efectos de este trabajo, como se mencionó en el apéndice sobre metodología de investigación, se entrevistó a los individuos involucrados en la crisis, representantes de C.A Editora El Nacional y de los vecinos de El Silencio, además de los expertos en comunicación estratégica. Tomando en consideración el objeto de estudio, y que la investigación estuvo orientada a examinar los temas relacionados con la comunicación antes y durante la

crisis, las pautas generales a indagar fueron:

1. Origen de la crisis
2. Manejo de crisis
3. Estrategias de comunicación de crisis
4. Plan de comunicación de crisis

En este sentido, es importante señalar que debido a la diversa muestra seleccionada (incluye personas de la comunidad de El Silencio, representantes de C.A Editora El Nacional y expertos en comunicaciones estratégicas), se realizaron cuatro tipos de guía de entrevistas (Anexo E), que variaban dependiendo del campo de experticia al que pertenece cada entrevistado, quedando de la siguiente forma:

## **Cuadro 12**

### **Guías de entrevistas**

Guía de entrevistas	Experticia	Personas a entrevistar
N° 1	Gerentes de primera línea de C.A Editora El Nacional, responsables de las políticas de la empresa.	Rina Morillo Daniel Pérez Poleo
N° 2	Gerentes de nivel medio involucrados en la situación.	Miguel Weinsensfeld Yaemmy Vargas
N° 3	Representantes de la comunidad vecinal de El Silencio	Luis Florez, Armando Jansenss Doménica Trotti
N° 4	Expertos en comunicaciones estratégicas	Patricia Rodríguez Rosario Santander

Fuente: elaboración propia

Asimismo, estas guías de entrevistas fueron sometidas a validación por parte de dos especialistas: Marianne Robles, profesora del Seminario

Especial de Grado de la Universidad Monteávila (entrevista personal el día 13 de enero de 2010); y Raquel Peña Noriega, Jefe de Investigaciones de Mercadeo de la C.A Editora El Nacional (por e-mail enviado el 5 de febrero). Ambos profesionales, indicaron algunas correcciones y sugerencias (Anexo E), que fueron realizadas, quedando los instrumentos tal como se encuentran en el anexo (Anexo F).

Una vez culminado este proceso se realizó el trabajo de campo. Se contactó a las personas a entrevistar, por vía telefónica, correos electrónicos y de forma directa, para efectuar los encuentros. Estos últimos se realizaron entre los meses de enero y febrero de 2010.

De las 9 personas que conformaban la muestra, sólo se logró entrevistar a 7. Un representante de los vecinos, y uno de los gerentes de nivel medio de C.A Editora El Nacional, no accedieron a colaborar con el estudio, por razones de carácter personal. No obstante, esto no afectó la investigación, dado que la recomendación señalada por Hernández (et. al., 2006, p. 563) permite entre 6 ó 10 sujetos/casos. Dos de las entrevistas fueron realizadas vía correo electrónico, y el resto de manera presencial. Las mismas se transcribieron, dando como resultado un volumen aproximado de 30 páginas (Anexo, G).

#### 6.5. Procesamiento y análisis de los datos

Según el proceso de análisis fundamentado en datos cualitativos (Hernández et. al., 2006, p. 630), se efectuó la codificación de primer nivel o plano inicial, la cual consistió en extraer toda la información (a manera de enunciados) que cada una de las fuentes consultadas emitió en torno a diversos tópicos que fueron establecidos previamente como pautas para las entrevistas (origen de la crisis, manejo de crisis, estrategias de comunicación

de crisis y el plan de comunicación de crisis, así como otros datos de interés).

De esta manera, se aseguraba – en el caso de las entrevistas – independientemente que el sujeto haya hablado del tema al principio, a la mitad o al final de la misma, toda la información fuese compilada y reciclada bajo el mismo rótulo o categoría de análisis.

Posteriormente se inició la codificación de segundo plano o central (Hernández et. al., 2006), de tipo comparativo, en donde se reúnen en una misma categoría lo que cada uno de los grupos de entrevistados dijo con respecto a los ítems consultados, a fin de identificar similitudes y diferencias (Anexo H). Además, durante este proceso se revisó la cronología de los hechos que fue suministrada C.A Editora El Nacional. Luego se presentaron los resultados generales o conclusiones de lo expresado por los involucrados en la crisis.

#### 6.6. Análisis de resultados de la investigación

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la investigación, material que sirvió de insumo base para la elaboración del plan objeto de estudio. Se agruparon en tres categorías a saber: 1) Políticas de C.A Editora El Nacional relacionadas con el manejo de crisis; 2) Caso de crisis entre El Nacional y vecinos de El Silencio, y sugerencias de expertos asesores comunicacionales para el manejo de crisis.

- 1) Respecto a las políticas de C.A Editora El Nacional relacionadas con el manejo de crisis, las conclusiones más importante son:

- Se detectó como riesgos potenciales de generar una crisis en la empresa: amenazas a la libertad de expresión por parte del gobierno (censura informativa); políticas económicas del actual gobierno (control de cambio); falta de insumos para producción (por no asignación de divisas); denuncias por contaminación en las plantas de producción de los productos editoriales; conflictos laborales; problemas técnicos de las maquinarias de impresión de productos; rumores externos; ataques violentos a las sedes de la empresa por partidarios del actual gobierno (debido a la posición crítica del periódico ante diversas situaciones ocurridas en el país).
- A pesar de que en la C.A Editora El Nacional no existe un manual de crisis, sí se cuenta con lineamientos para enfrentar ciertas contingencias, a fin de garantizar la operatividad de las áreas de producción del diario (redacción e imprenta).
- La empresa C.A Editora El Nacional no dispone de un comité de crisis formalmente constituido, no obstante, realiza reuniones estratégicas denominadas comités gerenciales, conformados por los directivos y ejecutivos de primera línea, en los cuales se discuten las crisis cuando se presentan, o si existe una amenaza latente. A éstos se suman en momentos de crisis los gerentes involucrados directamente en la situación, para evaluarla y, en conjunto, determinar las acciones a seguir. En ocasiones, y según el tipo de crisis, la empresa utiliza los servicios de asesores externos.
- En líneas generales, las relaciones de C.A Editora El Nacional con sus públicos clave externos (clientes, lectores, medios de comunicación, entes gubernamentales, comunidades cercanas a sus sedes, proveedores, entre otros), son definidas por los entrevistados

como: “transparentes, cercanas y de contacto permanente, cordiales, y de diálogo abierto” (Entrevistado 5 y 7, anexo G). La empresa es siempre la primera fuente de información sobre la crisis.

- La política de comunicación de la C.A Editora El Nacional hacia sus públicos, tanto internos como externos, es abierta y transparente, “dar siempre la cara” (Entrevistado 7, Anexo G). A pesar de esto, los entrevistados también señalaron que en algunos momentos de crisis, dependiendo del problema, son más discretos en la comunicación con sus públicos (entendiendo por discretos que no informan a los públicos clave cuando la crisis no los afecta de manera directa y en grandes proporciones). El tono usado de la comunicación usado es de respeto y cordialidad.
  - En la organización C.A Editora El Nacional no existe un esquema preestablecido para la selección de los mecanismos de comunicación hacia sus públicos internos y externos en momentos de crisis. El usos de ciertos mecanismos para comunicar información dependen del tipo de crisis que se presente. No obstante, los formatos más usados por la empresa son las reuniones cara a cara, los comunicados de prensa, las cartas y los discursos o entrevistas del presidente. Los portavoces en la mayoría de los casos de crisis son los gerentes de primera línea, el gerente general y el presidente.
  - Usualmente en C.A Editora El Nacional no realizan reuniones internas de evaluación postcrisis, ni un informe escrito de la situación ocurrida. Nunca se evalúa la imagen de marca de la organización posterior a las crisis.
- 2) En relación al caso de crisis entre El Nacional y vecinos de El Silencio, las conclusiones más relevantes son:

- Por más de 30 años de convivencia en la zona de El Silencio, las relaciones de C.A Editora El Nacional y los vecinos, han sido “de amor y odio” (Entrevistado 2, Anexo E). Las quejas por los problemas de ruidos, olores y la suciedad en la calle producto de la operatividad de la planta son de vieja data. La actitud de los vecinos desde siempre ha sido de rechazo a la instalación de nuevas maquinarias en la planta de El Nacional. Aunque algunos manifestaron como positiva la presencia del periódico en la zona.
- La comunidad de vecinos de El Silencio reconoció los esfuerzos de C.A Editora El Nacional por mantener la sana convivencia a través de diferentes actividades en beneficio del colectivo: limpieza de la zona, jornadas de vacunación, encuentros deportivos, entre otros.
- La crisis entre C.A Editora El Nacional y los vecinos de El Silencio, se originó por los inconvenientes o fallas presentadas por una nueva rotativa que instaló la empresa. Esto produjo una reacción de rechazo por parte de los vecinos y generó una denuncia ante el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, por contaminación sónica y difusión ocasional de gases contaminantes.
- La situación de crisis que se inició por una falla técnica, se convirtió en una amenaza de tipo política, en una forma de presionar a un medio de comunicación, por parte de algunos vecinos que están en contra de la posición política del diario.
- A pesar de que las partes involucradas en la crisis se reunieron en diferentes oportunidades para evaluar la situación y hallar una solución, ésta no se dio de forma inmediata. Por tal razón, los vecinos tomaron

otras acciones más agresivas: negativa a dialogar, lanzando objetos contundentes contra la planta, declarando a medios de comunicación, colocando pancartas en los edificios, cerrando parcialmente la avenida Baralt y formalizando la denuncia ante el Ministerio del Poder Popular del Ambiente.

- La política de comunicación para con los vecinos de El Silencio de C.A Editora El Nacional durante la crisis fue directa, de apertura a conversar; a través de mecanismos como cartas, reuniones y visitas guiadas a la planta. En este sentido, la comunicación con los pocos medios de difusión enterados fue abierta al diálogo, y a través de contactos por vía telefónica. Para el resto de los públicos externos, como clientes, lectores y proveedores, la política fue de no divulgación de la situación, por considerar que no tenía mayor incidencia directa en éstos, ya que los productos seguían circulando regularmente. La difusión de información sobre la crisis hacia el público interno (empleados) fue mínima, a fin de afectar lo menos posible su labor dentro de la organización. En ambos casos bajo un tono de respeto.

3) Respecto a las sugerencias de expertos asesores comunicacionales en relación a cómo debe manejarse las crisis en una empresa como El Nacional, las conclusiones más relevantes son:

- La organización debe prepararse para las crisis. Hacer un monitoreo de su entorno, conocer el accionar de los grupos de opinión, de la sociedad civil, del contexto adyacente a las sedes (concejos comunales, asociación de vecinos, casa de la cultura colegios) y generar actividades que impacten positivamente en éstos públicos y construir buenas relaciones con ellos. La C.A Editora El Nacional debe contar con una

estrategia consolidada de comunicaciones internas, que permita tener un equipo humano compenetrado con su labor y con la organización.

- El comité de crisis de C.A Editora El Nacional debe estar integrado por los involucrados en el problema, los gerentes con poder de decisión o en ocasiones por otras personas que tengan la personalidad para dar la cara ante distintos públicos.
- La vocería de la empresa en tiempos de crisis debe ejercerla una persona que maneje bien el tema sobre la situación de crisis y que cuente con credibilidad dentro y fuera de la organización. Reservar las figuras importantes (presidente y/o gerente general), para ocasiones determinantes de la crisis.
- En momentos de crisis, antes de comunicar a cualquier público, la empresa debe tomarse tiempo para investigar lo ocurrido con visión objetiva, a fin de tener mejores opciones de una respuesta oportuna. Ante una queja, escuchar a los distintos actores del problema, sin omitir juicio y tratar de llegar a una solución consensuada. Además, plantearse estrategias para crear un clima de confianza, asumir compromisos y cumplirlos.
- En C.A Editora El Nacional la verdad es el principio que debe prevalecer en todo momento en las comunicaciones, por ser un medio de comunicación de prestigio en el país. La organización debe ser la primera en dar el mensaje sobre la crisis.
- Los mecanismos de comunicación a usar en tiempos de crisis deben evaluarse de cara a dicha situación. Los expertos en comunicaciones estratégicas recomiendan las reuniones con grupos pequeños cuando el problema es muy crítico, para estimular el diálogo. Igualmente, sugieren

el uso de argumentos apegados a la sensibilidad, los que tocan la parte humana del problema.

- Para la comunicación con el público interno se sugiere la utilización de herramientas no tradicionales: mensajes de textos, twitter, facebook, afiches en las salidas del edificio o en baños, por ser más inmediatas.
- Las relaciones con los medios de comunicación debe ser un trabajo previo a la crisis. Tener contactos de confianza para que puedan responder de forma favorable a la organización en momentos de crisis. Deben ser uno de los primeros públicos en estar enterados de la crisis.
- Sistematizar los aprendizajes de una crisis, a través de reuniones de postcrisis y del levantamiento de un informe de la situación. Asimismo, evaluar la imagen de la organización posterior a la crisis, cuando ésta sea de gran impacto, y no en casos menores porque implica una fuerte inversión.

## VII. DISEÑO DE PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA C.A EDITORA EL NACIONAL

### 7.1. Consideraciones Generales

En este capítulo se elaboró el plan de crisis para C.A Editora El Nacional, con base a las conclusiones que sobre el caso llegó el investigador, presentadas en el apéndice anterior, y de la consulta de las referencias sobre planes de comunicación de crisis desarrolladas en el marco teórico.

En este sentido, de los esquemas de planes de comunicación consultados se seleccionó el de Villafañe (2008), porque precisa hasta los más mínimos detalles que pueden ser cruciales en una crisis. Además, este autor condensa los aspectos más importantes mencionados por el resto de los autores revisados y goza de una amplia reputación, nacional e internacional, en materia de imagen corporativa y comunicación en las empresas.

Villafañe es doctor en Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid y catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad, y de Imagen Corporativa en esa misma casa de estudios. Posee una vasta experiencia como consultor a través de la empresa Villafañe & Consultores, especializada en la gestión de los recursos intangibles de las empresas con metodologías propias para gestionar la reputación, la responsabilidad corporativa, la marca, la cultura, el talento, la comunicación y la imagen de grandes corporaciones, tanto en España como en algunos países de Latinoamérica (Argentina, Colombia y Chile).

Tomando en consideración que la crisis entre C.A Editora El Nacional y los vecinos de El Silencio fue un caso real ocurrido recientemente, el plan de

comunicación de crisis que se presenta constituye una recomendación desde un punto de vista retrospectivo, a fin de proponer a la empresa una estrategia de comunicación a seguir para enfrentar futuras crisis.

En este sentido, los puntos según Villafañe (2008) que conforman el Dispositivo Anticrisis (pautas para estar preparados ante las posibles situaciones de crisis que puedan ocurrir en una empresa), y que fueron desarrollados en el marco teórico, son los siguientes:

- 1) Auditoría de riesgos potenciales de la empresa
- 2) Tipologías de crisis y guía para la acción en cada caso
- 3) Seminario de crisis
- 4) Célula de crisis
- 5) Instrucciones de comunicación en tiempos de crisis

Para efectos de este trabajo, este dispositivo representa un manual con las pautas generales a seguir ante las situaciones críticas que se presenten a futuro en la C.A Editora El Nacional, según los riesgos potenciales determinados en la investigación previa. De estos riesgos se desarrollará el relativo a las denuncias por contaminación en las plantas de producción de los productos editoriales, en vista de que el investigador consideró que es el relacionado con el caso de estudio objeto de este trabajo.

Por otra parte, el esquema del plan de comunicación de crisis seleccionado (Villafañe, 2008), que representa la estrategia de comunicación recomendada a C.A Editora El Nacional, para disminuir los efectos de la situación de crisis en la empresa, es el siguiente:

### Cuadro 13

#### Esquema de Plan de Comunicación de Crisis Justo Villafaña

<b>Plan de Comunicación de Crisis</b>
<b>Identificar la crisis</b> Convocar la Célula de crisis Primera evaluación de la situación Elaboración del discurso de espera
<b>Enfrentar la crisis</b> Constitución del comité de crisis Designación del portavoz Organigrama en tiempo de crisis Logística y centro de control
<b>Resolver la crisis</b> Elaboración de información documental Difusión informativa Mediación cualitativa Evaluación informativa y retroalimentación
<b>Gestionar la postcrisis</b> Comprobar que las compensaciones a terceros han sido satisfechas Reconocer el esfuerzo desarrollado Evaluar la imagen de la empresa después de la crisis Efectuar un autoanálisis de la crisis y establecer responsabilidades Retroalimentar el dispositivo anticrisis de la compañía

#### 7.2. Dispositivo anticrisis para C.A Editora El Nacional

##### 1) Auditoría de riesgos potenciales

Tomando en consideración la investigación realizada entre los gerentes de primera línea y nivel medio de C.A Editora El Nacional y de la revisión de la historia de la empresa, los riesgos a los que un medio de comunicación social como C.A Editora El Nacional está expuesto y que son susceptibles de generar una crisis son:

- *Denuncias por contaminación en las plantas de producción de los productos editoriales*

Además, entre otros riesgos arrojados por la investigación están: amenazas a la libertad de expresión por parte del gobierno (censura informativa), conflictos laborales , políticas económicas del actual gobierno (control de cambio), falta de insumos para producción (por no asignación de divisas), problemas técnicos de las maquinarias de impresión de productos, rumores externos, y ataques violentos a las sedes de la empresa por partidarios del actual gobierno (debido a la posición crítica del periódico ante diversas situaciones ocurridas en el país).

## 2) Tipologías de crisis y guía para la acción

Denuncias por contaminación en las plantas de producción de los productos editoriales. Entre las categorías de crisis a las que puede estar expuesta la empresa derivada de este riesgo son:

- Acusaciones por contaminación debido a la emisiones de gases de las rotativas que imprimen los productos
- Imputaciones por contaminación sónica producida por las maquinarias de impresión, las gandolas que descargan el papel y los camiones que transportan el periódico, principalmente en la sede de El Silencio, rodeada de residencias.
- Denuncias por contaminación de los desechos de papel y basura que genera la planta
  - Guía de acción para estos casos es la siguiente:
- El comité de crisis, responsable de la gestión de crisis para este tipo de casos estará integrado por:

El *Gerente General* (quien presidirá el grupo por se la persona que junto al Presidente, son los responsables en las decisiones en la gestión de la empresa frente a la junta directiva). El será el enlace entre el comité y el Presidente y la Junta directiva.

El *Gerente de Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia*; encargado de todo lo referente a la gestión operativa de los productos editoriales de la C.A Editora El Nacional. Tendrá como apoyo una persona que será el coordinador general del comité de crisis, que deberá enlazar a todos los integrantes del comité y de las áreas relacionadas con la crisis.

El *Gerente Corporativo de Comunicaciones*; encargado de planificar y gestionar lo relativo a los planes de comunicaciones y medios del caso. Igualmente contará con un coordinador operativo del área.

El *Gerente de Producción de Planta*, según sea la particularidad del caso, rotativa de El Nacional y/o rotativas de revistas y tabloides. Por tratarse de tipologías relacionadas con la operatividad de las plantas de impresión, éste será la persona con mayor experticia en la materia. Deberá acompañarse de un coordinador operativo del área.

El *Gerente de infraestructura y servicios*, además de un coordinador operativo de la parte de seguridad industrial. Encargados de lo referido a la seguridad industrial, lo cual esta íntimamente relacionado con el funcionamiento adecuado de las plantas de impresión.

El *Gerente Corporativo de Asuntos legales*; abogado de la empresa.

- Este comité mantendrá reuniones 2 ó 3 veces por semana, según sea necesario, a fin de evaluar la gestión de crisis, tanto desde punto de vista operativo como de la comunicación.
- Las decisiones que se tomen respecto a la gestión de la crisis deben ser aprobadas por la mayoría de los integrantes del comité.

- En todo lo relativo a situaciones referidas a la gestión operativa de la crisis, y que ocurran previo a la instalación del comité de crisis, deberán ser consultadas con la Gerencia General.
  - Al final de la crisis este comité debe realizar una reunión de cierre, que incluya un informe de carácter confidencial sobre lo ocurrido.
  - El centro de reuniones del comité o centro control estará ubicado físicamente, según sea el caso en: la sede de El Silencio, en el salón de pent house; y en la sede de Los Cortijos, en el salón de los espejos. Ambos espacios dotados con líneas telefónicas, fax, recursos audiovisuales, tecnológicos y de mobiliario requeridos para tales encuentros.
  - El coordinador general del comité será el responsable del montaje y dotación de insumos de este centro y desde allí él debe laborar durante el proceso de crisis.
  - El manejo de las comunicaciones internas y externas antes, durante y luego de la crisis será responsabilidad de la Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios de la C.A Editora El Nacional; y ajustado a las instrucciones generales de comunicación en tiempos de crisis que establece más adelante este dispositivo.
  - Las decisiones que se tomen sobre comunicación con el público interno deben ser consultadas con la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, y las del público externo con la Gerencia de Mercadeo de productos.
  - Los voceros para este tipo de crisis deberán estar documentados sobre el caso, y podrán ser: Gerente de Planta de Revistas, Gerente de Contenidos y Multimedia, y el Gerente de Comunicaciones y Medios.
- El posicionamiento inicial de la empresa ante una crisis referida a denuncias por contaminación, deberá estar orientado a ofrecer un mensaje que principalmente explique lo ocurrido, las acciones

inmediatas a tomar por la empresa y que ratifique el compromiso de ésta por solventar el problema. Para dichos casos se tiene el siguiente texto referencial dirigido al público afectado y a los empleados:

*La C.A Editora El Nacional desea comunicar que en los últimos días ha sido objeto de algunas denuncias por problemas de contaminación en sus plantas de impresión de productos. Por tal motivo, está realizando las labores de investigación de los hechos con los organismos competentes, a fin de esclarecer con celeridad las causas de la situación y generar los correctivos en función del bienestar del colectivo.*

*A la brevedad posible estaremos informando los avances en este sentido, así como las acciones que la empresa adoptará, luego del resultado de las investigaciones.*

*Luego de más de 60 años de actividades y de desempeño responsable en el país, nuestra intención es y seguirá siendo, continuar ofreciendo productos editoriales que brinden información oportuna y veraz, educación y entretenimiento, en función del desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de los venezolanos.*

Para la comunicación del hecho a medios de comunicación, clientes y proveedores, se le incluye el siguiente texto:

*Cabe destacar que pese a esta situación, la circulación de las publicaciones de la editorial no se verá afectada, debido a que se efectuará a través de otros servicios de impresión, para así cumplir con los compromisos con nuestros consecuentes lectores y clientes.*

- Los especialistas a consultar, organismos públicos competentes y posibles aliados a ser contactados, según sea el caso:

#### Especialistas:

- Cuadernavía Comunicaciones, empresa asesora en comunicaciones estratégicas. Teléfonos: 0212-7534226 / 04143293845/ E-mail: riveranelson@gmail.com
- Pizzolante Comunicación Estratégica. Teléfono: 9534322 Fax 9531467
- Laboratorio Commissionind - Asistencia Técnica Internacional, laboratorio ambiental especializado en la captación y análisis de muestras de aire o de emisiones de chimeneas. Contacto: María Celeste García. Teléfonos: 0212-2348568/5406/2327169. Email: comaantv.net. Dirección: Av. Rómulo Gallegos. Centro Aloa, torre C, piso 4, ofic. C-4-4, Urb. Horizonte, Caracas.
- PDVSA- Intevep- Lic- Ingrid Higuerey. Urb. Santa Rosa, sector El Tambor, Los Teques. Edo. Miranda. 9086929 Fax 9087801. [senaa@pdvsa.com](mailto:senaa@pdvsa.com)
- Torres, Paz y Araujo, Escritorio Jurídico

#### Organismos públicos competentes y entes gubernamentales:

- Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, Teléfono: 0212-4081111. Dirección: Centro Simón Bolívar, Torre Sur, Plaza Caracas.
- Dirección Estatal Ambiental del Distrito Capital y Estado Vargas (DEA). Contacto: Frank Spiritto. Teléfonos: 0212-4514884/4620871. Dirección: Municipio Libertador, Av. San Martín de Palo Grande a Río, Prolongación calle Sucre, Galpones del Ministerio del Ambiente.
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Capital. Teléfonos: 0212-5422512 / 5450066. Email:bomberosdc@gmail.com. Dirección: Avenida Lecuna

con Esquina El Rosario, Edificio Cuartel Central de Bomberos "Victoriano Jordán Pestana.", Municipio Libertador, Distrito Capital - Caracas.

- Defensoría del Pueblo. Teléfonos: 505. 3155/ 505.3154/ 505.3153

#### Posibles aliados:

- Escuela de Ciudadanos. Elias Santana. Avenida Sucre de Los Dos Caminos. Edificio Industrial. Piso 4. Estación 1, Municipio Sucre. Caracas. Venezuela. 0212-6213160
- Consejo comunal de la zona de El Silencio
- Alcaldía Metropolitana de Caracas. 0212- 8600856/8600862/8604739 [atencion@alcaldiametropolitana.gob.ve](mailto:atencion@alcaldiametropolitana.gob.ve)
- Alcaldía de Sucre. Contacto: Marco Aurelio Trejo. Dirección: Av. República Dominicana, Edif. Centro Prestigio Giorgio, pis 4, Ofic 4D, Boleíta Sur, Caracas, Estado Miranda. Teléfonos: (0212) 239.11.71 / 234.98.90
- Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Caracas. Teléfonos: (0212) 571-33-22 / (0212) 571-33-55 Fax: (0212) 571-00-50. Dirección: Calle Andrés Eloy Blanco N° 215, Los Caobos, Edif. Cámara de Comercio de Caracas E-mail: [atencion@lacamaradecaracas.org.ve](mailto:atencion@lacamaradecaracas.org.ve)
- Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria). Teléfonos: (212)9912116–9917737 Email: [igonzaez@conindustria.org](mailto:igonzaez@conindustria.org). Dirección Av. Araure (Principal de Chuao), Edif. Cámara de Industriales del Estado Miranda CIEMI. Caracas.
- Fundación Tierra Viva. Tel/Fax 212 5766242 / 5761927 Soliria Menegatti: [soliria@tierraviva.org](mailto:soliria@tierraviva.org). Direcc. Av. Andrés Bello. Edificio Las Fundaciones. Piso 6. Oficina 612. Caracas.

- Provea. Teléfonos / fax: (212) 862.10.11, 862.53.33 y 860.66.69. Direcc. Boulevard Panteón, Puente Trinidad a Tienda Honda, Edif. Centro Plaza Las Mercedes, PB. Local 6
- Sociedad Venezolana de Infectología. Telefax. 7631023, Teléfono. 7614711 Contacto: Brenda Rondón. E-mail: socvinfect@cantv.net: Direcc. Torre Maracaibo, Avenida Libertador. Piso 12, Ofic. 12-G, Caracas-Venezuela
- Sociedad Venezolana de Psiquiatría. Tlf: 0212- 7312024 y 839747. Fax: (0212) 7312024 E-mail: sovepsi2007@cantv.net. Direcc: Colegio de Médicos del Estado Miranda, Urbanización El Bosque, Avenida El Golf, Quinta 76, Caracas, Edo. Miranda, Venezuela
- Federación Médica Venezolana. Teléfonos Central: (0212) 993 5227 / 3527 / 3536 / 2504 / 7883 / 4547 / 0073 / 6603 / 0451 Fax: 0212 993 2890 / 8139. Direcc: Edificio Federación Médica Venezolana, Urbanización Las Mercedes, Avenida Orinoco con Avenida Perijá.

### 3) Seminarios de crisis

Esta actividad que representa un ensayo o un simulacro de las posibles crisis a presentarse, se realizará cada 2 años en función de evaluar los planteamientos del dispositivo anticrisis, y así determinar los cambios pertinentes. Preferiblemente debe realizarse los primeros días del año.

La coordinación de esta actividad estará a cargo de la Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios; y en ella participarán todas las áreas de la empresa involucradas en la gestión de las crisis planteadas en el dispositivo.

### 4) Célula de crisis

Es el grupo de personas de la organización encargado de evaluar en primera instancia la situación que se presenta en la empresa, con la finalidad

de determinar si realmente se trata de una crisis o de un conflicto menor, además de ser los encargados de poner en marcha el plan de crisis.

Los integrantes de este equipo en C.A Editora El Nacional son los participantes de los comités gerenciales que celebra la empresa cada quince días. En el caso de que exista una amenaza latente, cualquiera de sus miembros puede hacer la convocatoria. Sus integrantes son: Presidente Editorial, Gerente General, Gerente Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia, Gerente de Unidad de Negocios Libros, Gerente de U.N de Comercialización de Servicios Externos e internos, Gerente Corporativo de Comunicaciones y Medios, Gerente Corporativo de Finanzas, Gerente Corporativo de Recursos Humanos, Gerente Corporativo de Informática, y Gerente Corporativo de Asuntos Legales.

- Instrucciones generales de comunicación en tiempo de crisis
  - Hasta tanto el comité de crisis no esté conformado, ningún miembro de la célula de crisis o representante de la empresa podrá ofrecer declaraciones ante cualquier público clave de la empresa.
  - Toda solicitud sobre comunicaciones antes y luego de convocado el comité de crisis, deberá ser canalizada con la Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios.
  - La comunicación con los públicos interno y externo de la empresa debe canalizarse preferiblemente de forma verbal y directa, debe ser abierta al diálogo.
  - Hacia el público interno la comunicación deberá darse en forma descendente, desde la alta gerencia hasta los últimos escalafones de la estructura organizativa. Es importante, según lo amerite el caso, dejar los acuerdos establecidos por escrito a través de cartas o comunicados.

- Si la crisis ya ha sido reseñada por los medios de comunicación, se deberá establecer contactos con éstos a fin de que la C.A Editora El Nacional explique la situación y su posición, a través de un comunicado o de una entrevista directa con un vocero de la empresa. En el caso contrario, se les debe comunicar de forma anticipada la crisis, por medio de un comunicado o declaraciones de un portavoz, e igualmente establecer contacto personal y permanente con éstos.
- Los voceros a seleccionar deben ser personal gerencial de primer o segundo nivel. El Gerente General y el Presidente de la C.A Editora El Nacional estarán reservados para los momentos determinantes de la crisis.
- La política de comunicación de C.A Editora El Nacional para con sus públicos, internos y externos, será dar la cara en todo momento, regidos bajo el principio de la verdad.
- El tono de la comunicación con públicos internos y externos, sobre todo el afectado, debe ser de respeto y cordialidad
- La Gerencia de Comunicaciones y Medios deberá realizar un dossier con los antecedentes de crisis similares sufridas por otras empresas para ser suministrada al comité de crisis y a la prensa; así como ir recolectando la información publicada en medios de comunicación, si la crisis ya es noticia.
- Las bases de datos de contactos de interés con los que establecer comunicación en momentos de crisis son:

## Cuadro 14

### Listado de periodistas y líderes de opinión

Nombre	Dirección	Teléfono
Leopoldo Castillo Aló Ciudadano	Globovisión/ Av. Los Pinos con calle Alameda, Qta Globovisión, Urb. La Florida	706.2600 706.2611
María Fernanda Flores	Globovisión / Av. Los Pinos con calle Alameda, Qta Globovisión, Urb. La Florida	706.2600
Beatriz Oropeza Jefe de información	Globovisión/ Av. Los Pinos con calle Alameda, Qta Globovisión, Urb. La Florida	706.2710 706.2605
Augusto Uribe La calle y su gente	Globovisión/ Av. Los Pinos con calle Alameda, Qta Globovisión, Urb. La Florida	706.2710 706.2605
Luis Domingo Álvarez Jefe de información	Circuito FM Center/ Av. Río Caura, C. C. Concreta, Nivel TD. Prados del Este <a href="mailto:informacion@fmcenter.com.ve">informacion@fmcenter.com.ve</a>	976.4545 / 4313
Marianella Salazar Programa Hoy por Hoy	Frecuencia Mágica/ CCCT, Torre D, Piso 1, Ofi. 103, Chuao	959.3103/ 9594452/
Ana Karina Villalba Lo que es noticia	Frecuencia Mágica CCCT, Torre D, Piso 1, Ofic 103, Chuao	959.3103/ 9594452/
Mari Carmen Sobrino ¡Qué Ciudad!	Frecuencia Mágica CCCT, Torre D, Piso 1, Ofic 103, Chuao	959.3103/ 9594452/
Graciela Beltrán Carias	Circuito Unión Radio Av. Mohedano, 1era Transversal con Calle Los Granados, Edif. Splendor, nº 42.	2016000/ 2016001
César Miguel Rondón	Circuito Unión Radio Av. Mohedano, 1era Transversal con Calle Los Granados, Edif. Splendor, nº 42. <a href="mailto:cmr@exitos.com.ve">cmr@exitos.com.ve</a>	2016000 2016001
Pedro Penzini Fleury	Circuito Unión Radio, Av. Mohedano, 1era Tranv. c/ Calle Los Granados, Edif. Splendor, nº 42. E mail: <a href="mailto:p.penzini@exitos.com.ve">p.penzini@exitos.com.ve</a>	2016000 2016001
Nelson Bocaranda	Circuito Unión Radio, Av. Mohedano, 1era Tranv. c/ Calle Los Granados, Edif. Splendor, nº 42.	2016000 2016001
Carlos Croes Prieto Diálogo con...	Televen / Av. Rómulo Gallegos, Urb. Horizonte, 4ta. Transversal.	280.0012/ 280.0011
Eduardo Rodríguez Opinión Meridiana	Venevisión/ Final Avenida La Salle, Colinas de los Caobos	708.9444/ 7089111
Laura Guerrero	Canal I/ Calle Sanatorio del Avila. Edif. Insemaca. Boleita Norte <a href="mailto:laura.guerrero@canal-i.com">laura.guerrero@canal-i.com</a>	2372911
Sheila Benoliel	Descifrado	9539429
Jurate Rosales	Revista Zeta y diario Nuevo País	541.52.11
Carlos Eduardo Croes Carlos Ortega	Quintodía/ Av. Ppal de los Ruices, con Av. Rómulo Gallegos, Res Los Almendros, Nivel Mezzanina, ofic. 05, Los Ruices	2377216
Código Venezuela	<a href="mailto:info@codigovenezuela.com">info@codigovenezuela.com</a>	
Noticiero Digital	<a href="mailto:redaccion.noticierodigital@gmail.com">redaccion.noticierodigital@gmail.com</a>	
Noticias 24	<a href="mailto:noticias24@gmail.com">noticias24@gmail.com/</a> <a href="https://twitter.com/noticias24">twitter.com/noticias24</a>	2375973/

Fuente: elaboración propia

## Cuadro 15

### Listado de Asociaciones cívicas

Nombre	Contacto
Asociación de Industriales de Los Cortijos de Lourdes y Los Ruices (ASICOR).	Av. Francisco de Miranda, Edif. 407, Mezz, Ofic M-07. Los Ruices. 0212-2381474. E-mail: asicor@cantv.net
Asociación de Industriales de Artes Gráficas	Av. Principal con 2da. Transversal. Los Cortijos de Lourdes. Centro Empresarial Senderos. Piso 1 Ofc.107-B, Los Cortijos De Lourdes, Caracas (0212) 239-31-32 / (0212) E-mail: aiag@cantv.net
Bloque de Prensa Venezolano	Av. Urdaneta, Esquina de Animas Edif. El Universal, piso 5, ofic C. Tlfs: 5619780/ Fax. 5619409 Email: luisa34@movistar.net.ve
Cámara Venezolana de la Industria de la Radiodifusión Venezolana	Av. Antonio José Istúriz, entre Mohedano y Country Club. 3era Transversal de la Castellana, Qta Cámara de Radio. Tlfs: 2632228/Fax: 2614783 E-mail: camradio@camradio.org
Asociación Nacional de Anunciantes	Edif. Primavera, Of. B, 1era Av, Urb Santa Eduvigis. Caracas. Tlfs: 285 6841E-mail: anda@andaven.org
Federación Venezolana de Agencias de Publicidad (FEVAP)	Calle Los Laboratorios, Torre Beta, piso 4, Of. 401, Urb Los Ruices. Tlfs: 2328889/ 2376349. E-mail: fevap01@cantv.net
Caracas Press Club	Hotel Tamanaco, Planta Baja, Local 11, Las Mercedes. Tele-fax: 9937553 - 9098907 E-mail: ccspressclub@cantv.net
Colegio Nacional de Periodistas	Av. Andrés Bello. Edif. Colegio Nacional de Periodistas, piso 3. Tlfs: 7936720/ 7817601. E-mail: colegiodeperiodistas@cantv.net
Instituto de Investigaciones de la Comunicación (ININCO)	C.C. Los Chaguaramos, piso 3, Ofic. 3-2, Av. Neverí. Tele-fax: 6930077. E-mail: gustavo797@cantv.net
Sindicato de Trabajadores de la Prensa (SNTP)	Av. Andrés Bello, Casa Nacional del Periodista, Piso 2, Ofic. 23-B. Tlfs: 7931996/ 7932883/Fax: 7932883
Sociedad Interamericana de Prensa	Jules Dubois Building. 1801 S.W. 3rd Avenue. Miami, Florida 33129 Tel: (305) 634-2465 Fax: (305) 635-2272
Federación Latinoamericana de Periodistas (FELAP)	Av. Andrés Bello, Casa Nacional del Periodistas, piso 3. Tlf: 7817601
Asociación Mundial de Marketing de Periódicos (INMA- International Newspaper Marketing Association)	P.O. Box 740186. Dallas, Texas 75374 United States. Tel.: +1 214 373-9111 Fax: +1 214 373-9112
Grupo de Diarios de América (GDA)	Grupo de Diarios América 848 Brickell Avenue, Suite 1000 Miami, FL, 33131. Teléfono:(305) 577-0094 Fax:(305) 577-0096. E-mail: consultas@gda.com

Fuente: elaboración propia

## Cuadro 16

### Listado de Consultores externos

Nombre	Contacto
Cuadernavía Comunicaciones	0212-7534226 / 04143283844/ riveranelson@gmail.com
Pizzolante Comunicación Estratégica	9534322 Fax 9531467
Torres, Plaz y Araujo (escritorio jurídico)	Urbanización Campo Alegre, Avenida Francisco de Miranda, Torre Europa, Pisos 2 y 6. - Caracas – Venezuela. Teléfono(s): +58 (0212) 9050211 / Fax: (0212) 9050200
Inspirit, Inc. (Asesores Financieros y Estratégico)	Contacto: José Elías Álvarez. E-mail: jealvarez@gmail.com

Fuente: elaboración propia

## Cuadro 17

### Listado de personal interno clave de C.A Editora El Nacional

Para efectos de este trabajo y por razones de confidencialidad de la empresa C.A Editora El Nacional, solo fueron indicados los teléfonos locales. No obstante, la recomendación es incluir los celulares.

Nombre/Cargo	Contacto
Presidente Editorial	2033167/ 3501/ 3504
Vicepresidente Editorial	2033244
Defensor del lector	2033459/ 3457/ 3267
Gerente General	2033516
Gerente Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia	2033340
Gerente de Unidad de Negocios Libros	2033490
Gte. U.N de Comercialización de Servicios Externos e internos	2033783
Gerente Corporativo de Comunicaciones y Medios	2033786
Gerente Corporativo de Finanzas	2033270/ 3277
Gerente Corporativo de Recursos Humanos	2033130
Gerente Corporativo de Informática	2033470
Gerente Corporativo de Asuntos Legales	2033638
Gerente Editorial	2033153
Gerente de Mercadeo	2033902
Gerente de Producción El Nacional	2033246/ 3361
Gerente de Producción de Planta Revistas	4083374/ 3141
Gerente de Infraestructura	2033474
Servicio Médico	2033296
Seguridad Integral	2033286
Seguridad Industrial	2033543

Fuente: elaboración propia

### 7.3. Plan de comunicación de crisis El Nacional y vecinos de El Silencio

- La célula de crisis integrada por: Presidente, Gerente General, Gerente Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia, Gerente de Unidad de Negocios Libros, Gerente de Unidad de Negocios de Comercialización de Servicios Externos e internos, Gerente Corporativo de Comunicaciones y Medios, Gerente Corporativo de Finanzas, Gerente Corporativo de Recursos Humanos y el Gerente Corporativo de Informática, declara la crisis entre la C.A Editora El Nacional y los vecinos de los edificios aledaños a su sede ubicada en El Silencio.
  
- Primera evaluación de la situación:
  - A partir de la fecha en que arrancaron las pruebas de la nueva rotativa de revistas de nombre KBA (agosto de 2008), se originaron una serie de quejas de parte de los vecinos de los edificios circundantes a la planta, por ruidos y gases molestos provenientes de la Planta de Impresos Revista. Las quejas fueron llevadas ante los organismos competentes, a dos medios de comunicación social (uno electrónico y otro radial), asimismo los vecinos realizaron manifestaciones de calle, entre otras actividades de protestas.
  - Las evaluaciones anuales de las emisiones atmosféricas de la planta, efectuadas por la C.A Editora El Nacional, registraban que los niveles de emanaciones estaban por debajo de lo establecido por las leyes vigentes, es decir no había contaminación. En este sentido, la gerencia de planta señaló que los ajustes de su incinerador durante las pruebas de la nueva rotativa, provocaban fuertes emanaciones de humo, que aunque no tóxico generan alarma entre los vecinos. Aunado al hecho de que los vecinos no tenían conocimiento de la operatividad de la nueva maquinaria.

- Se solicita una investigación exhaustiva con la empresa fabricante y los técnicos de la C.A Editora El Nacional, que confirma lo señalado por el Gerente de Planta en relación al incinerador de la maquina.
- Además, se levanta una base de datos sobre los vecinos afectados, a fin de investigar entre ellos si existen daños severos a la salud.
- Luego de esto se concluye que:

▶ La causa de la crisis fue de tipo fallo funcional, porque en primer lugar el problema en la prueba de la maquinaria generó una alarma de riesgo de contaminación, lo cual atenta contra la salud de los vecinos de la zona de El Silencio. Y en segundo lugar, porque no se comunicó a la comunidad, de manera previa, sobre la instalación de la rotativa.

▶ Según la naturaleza de los acontecimientos que generaron la crisis, ésta se inició como de tipo técnico, por la falla en la rotativa durante las pruebas. Pero luego se convirtió en una crisis de tipo política para el periódico, de cara a las autoridades gubernamentales, porque el grupo más radical de los vecinos que protestaban, y que pedían la salida de la empresa de la zona, eran partidarios del actual gobierno de Venezuela.

▶ También es una crisis de tipo endógena, debido a que se generó por un desajuste en el proceso de impresión de la nueva rotativa y de un conflicto (político-social) que tiene el periódico por su política editorial crítica y combativa, con sectores de la población afectos al actual gobierno de Venezuela.

▶ Por el tiempo de duración o ciclo de vida de la crisis, ésta se clasifica en una fase preliminar o de precrisis, en donde se manifiestan los primeros síntomas de descontento de los vecinos, pero sin una mayor exposición al resto de los públicos de la empresa.

▶ Entre los riesgos existentes y/o potenciales de la crisis están: daños severos a la salud de los vecinos más cercanos, la intensificación de las protestas con posibilidad de que la situación se convierta en un hecho

mediático que dañe la imagen de la empresa, alteraciones de las actividades de la planta, daños a los empleados en el desempeño de su labores, suspensión de la impresión de las revistas, el cierre definitivo la planta, pliego conflictivo con los trabajadores, demandas por parte de los clientes por incumplimiento de pautas publicitarias.

► La crisis no ha tenido mayor visibilidad mediática: una vecina (Mayerling Vera) contactó a la emisora de radio Mágica 99.1 FM, al programa ¡Qué ciudad! conducido por la periodista Maricramen Sobrino, para hacer la denuncia. La periodista fue neutral en el trato con la vecina, escuchó su queja, e instó a escuchar también a la contraparte en un próximo contacto. Y por otro lado, esta misma vecina envió una carta al Defensor del Lector de El Nacional, la cual fue publicada y se le hizo el debido seguimiento de parte de la defensoría.

► El principal argumento de los vecinos en los contenidos de sus comunicaciones es que la nueva rotativa KBA, instalada en la planta de impresión que es propiedad de El Nacional y que está ubicada en la zona de El Silencio, los está matando por la contaminación sónica y olores fuertes. Señalan que no se les comunicó sobre este hecho. Que este problema es de vieja data. Además, piden de manera rotunda la salida de esa industria de la zona y un grupo se niega a dialogar.

- Discurso de espera mientras se confirma el comité de crisis y se toman las acciones.

- El dirigido a los vecinos de la zona de El Silencio, a través de un comunicado escrito que será publicado en las carteleras de los edificios en conflicto. Además, será entregado a los medios de comunicación contactados:

*La C.A Editora El Nacional desea comunicar que en los últimos días hemos recibido algunas denuncias por problemas de contaminación, debido a la instalación de una*

*nueva rotativa de impresión para las revistas Eme y Todo en Domingo en nuestra planta ubicada en la zona de El Silencio, de parte de algunos vecinos de las residencias adyacentes.*

*Por tal motivo, a fin de esclarecer las causas de la situación y generar los correctivos en función del bienestar del colectivo, estamos realizando una investigación de los hechos con los organismos competentes.*

*A la brevedad posible estaremos informando los avances en este sentido, así como las acciones que la empresa adoptará, luego del resultado de las investigaciones.*

*Luego de más de 60 años de actividades y de desempeño responsable en el país, nuestra intención es y seguirá siendo, continuar ofreciendo productos editoriales que brinden educación y entretenimiento, en función del desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de los venezolanos.*

- Dirigido a los empleados de C.A Editora El Nacional, sede El Silencio y Los Cortijos, a través del contacto directo con el Gerente de la planta:

*Como ya muchos de ustedes sabrán, en los últimos días hemos recibido algunas denuncias de parte de los vecinos de aquí de la planta, por problemas de contaminación por la instalación de la nueva rotativa. Por tal motivo, a fin de esclarecer las causas de la situación y generar los correctivos en función del bienestar del colectivo, estaremos realizando una investigación de los hechos con los organismos competentes.*

*Pedimos a todos su colaboración para las labores que estos entes realicen en las instalaciones y cualquier duda que surja o comentario que consideren convenientes hacer, estamos prestos a recibirlo.*

*A la brevedad posible estaremos informando los avances en este sentido, así como las acciones que la empresa adoptará, luego del resultado de las investigaciones.*

*Ustedes como nuestros empleados, saben mejor que nadie que, luego de más de 60 años de actividades y de desempeño responsable en el país y de 30 en esta zona, nuestra intención es y seguirá siendo, continuar ofreciendo productos editoriales que brinden educación y entretenimiento, en función del desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de los venezolanos.*

- Dirigido a los clientes de las revistas Eme y Todo en Domingo, a través de una carta firmada por el Gerente de Contenidos y Multimedia, y de contacto telefónico directo con ellos:

*La C.A Editora El Nacional desea comunicar que en los últimos días hemos recibido algunas denuncias por problemas de contaminación, debido a la instalación de una nueva rotativa de impresión para las revistas Eme y Todo en Domingo en nuestra planta ubicada en la zona de El Silencio, de parte de algunos vecinos de las residencias adyacentes.*

*Por tal motivo, a fin de esclarecer las causas de la situación y generar los correctivos en función del bienestar del colectivo, estamos realizando una investigación de los hechos con los organismos competentes.*

*A la brevedad posible estaremos informando los avances en este sentido, así como las acciones que la empresa adoptará, luego del resultado de las investigaciones.*

*Cabe destacar que esta situación, no afectará en absoluto la circulación de dichas publicaciones, debido a que se realizará a través de la antigua máquina de impresión, para así cumplir con los compromisos con nuestros consecuentes lectores.*

*Luego de más de 60 años de actividades y de desempeño responsable en el país, nuestra intención es y seguirá siendo, continuar ofreciendo productos editoriales que brinden educación y entretenimiento, en función del desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de los venezolanos.*

- El comité de crisis de la C. A editora El Nacional frente al caso con los vecinos de El Silencio, queda constituido por las siguientes personas:

El *Gerente General*, quien presidirá el grupo. Responsable principal en la toma de decisiones en la gestión de la crisis, además, será el enlace entre el comité, el Presidente y la Junta directiva.

El *Gerente de Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia*; encargado de la gestión operativa de las revistas Eme y Todo en domingo, productos que se imprimen en la planta involucrada en la crisis.

El *Gerente de Producto de revistas y tabloides*. Coordinador general del comité de crisis, quien deberá velar por la operatividad del mismo y de enlazar a todos los integrantes del comité con el resto de las áreas relacionadas con la crisis.

El *Gerente Corporativo de Comunicaciones*; encargado de planificar y gestionar lo relativo a las comunicaciones y el contacto con los medios de comunicación.

El Jefe de comunicaciones y medios. Coordinador operativo en lo relativo a las comunicaciones, medios de comunicación y actividades de prensa.

El *Gerente de Producción de Planta Revistas*. Tendrá bajo su cargo la parte operativa de la gestión de la crisis. Es ingeniero y tiene la experticia sobre los temas de funcionamiento de la rotativa.

El *Jefe de Planta*. Apoyará al gerente en la coordinación de las actividades relativas a la operatividad de la crisis.

El *Gerente de infraestructura y servicios*, coordinarán lo operativo de la parte de seguridad industrial y del funcionamiento adecuado de los espacios físicos donde están ubicada la planta de impresión.

El *Gerente Corporativo de Asuntos legales*, por ser el abogado de la empresa dará el soporte en ésta materia.

- Los portavoces de la C.A Editora El Nacional para el caso son 4, según el público a quién se dirija la comunicación:

Público Objetivo	Vocero
Vecinos de El Silencio	Gte U.N Contenidos y Multimedia
Clientes y proveedores	Gerente de Planta Revistas

Medios de Comunicación  
Medios

Gte, Corp. de Comunicaciones y

Empleados de la planta  
Empleados sede Los Cortijos

Gerente de Planta Revistas  
Gerente de Recursos Humanos

- Organigrama en tiempo de crisis
  - El comité de crisis mantendrá reuniones 2 veces por semana, para evaluar la gestión de crisis desde el punto de vista operativo como de comunicación, a fin de tomar las decisiones y acciones para solventar la situación de crisis.
  - Las decisiones que se tomen respecto a la gestión de la crisis en esas reuniones deben ser aprobadas por la mayoría de los integrantes del comité, antes de hacer la aprobación final por parte del Gerente General y el Presidente.
  - El coordinador del comité deberá realizar una minuta diaria con la información de la gestión de la crisis, para el comité. Semanalmente, realizará un informe con los avances en la gestión que la Gerencia General presentará al Presidente y este a la Junta Directiva.
  - Las comunicaciones serán elaboradas y coordinadas por la unidad de comunicaciones (responsables: Gerente y Jefe de Comunicaciones).
  - La gestión de la resolución del problema estará bajo la responsabilidad del Gerente de Unidad de Negocios de Contenidos y Multimedia y del Gerente de Planta Revistas.
  - Al final de la crisis el comité debe realizar una reunión de cierre, que incluya un informe sobre la situación con sus respectivos aprendizajes.
  - El centro de control y de reunión del comité se establece en el salón de pent house del edificio El Nacional en el Silencio. Desde aquí operarán durante la crisis el coordinador general del comité, el jefe de

comunicaciones y el jefe de planta, haciendo seguimiento detallado de la gestión de crisis en sus respectivos campos de acción.

- Las unidades de trabajo que integran el comité de crisis son:
  - ▶ Comunicaciones y prensa, encargados de las conexiones entre áreas y departamentos de la empresa involucrados en la crisis y de los canales de comunicación con el público interno. Además, de las relaciones informativas y de la redacción de documentos sobre la crisis
  - ▶ De análisis y base de datos, tendrán la tarea recopilar toda la información que se recibe, seleccionarla y filtrarla, que sirven de apoyo para elaborar los informes, documentos y dossiers sobre la crisis.
  - ▶ El coordinador general del comité, Jefe de Producto revistas Tabloides, será el encargado de convocar e instalar las reuniones.
- Estrategia de comunicación propuesta para resolver o atenuar el impacto de la crisis

#### Observaciones preliminares a destacar

- En medio de la situación de crisis, se encuentra una comunidad con diferentes tipos de actores involucrados. Por un lado, un grupo de vecinos radicales. Otros no tan implicados como los anteriores, asisten a las reuniones, opinan sobre el problema, abogan por una solución pero no manifiestan de manera rotunda la salida de la empresa de la zona. Adicional, está otro grupo de vecinos de otros edificios, comercios, pequeñas industrias, hoteles, pensiones, que aún no se han involucrado en la situación.

- Llama la atención del grupo de vecinos radicales de El Silencio, que justamente los ataques, además de estar dirigidos a las operaciones de la empresa, tienen también como objetivo la actividad de comunicación (en todas sus formas: negociación, comunicados, contactos personales, reuniones de trabajo, etc). Es decir, no quieren dialogar, rechazan el intercambio porque ello supondría abrir las puertas a un posible entendimiento, se niegan a escuchar a la empresa (incluso han llegado al extremo de desconocer las diligencias y decisiones de las autoridades competentes)
- En el fondo esta situación tan radicalizada sólo plantea dos soluciones: la persistencia del conflicto y la salida de El Nacional de la zona en un corto plazo.
- La comunicación con los diferentes públicos: vecinos, entes gubernamentales, empleados de planta y del resto de la empresa, debe ser transparente, lo cual es la vía más idónea y segura que un medio de comunicación social de prestigio como C.A Editora El Nacional puede tomar para salir fortalecido en un momento de crisis. Esto apalancado en los 66 años de historia responsable de la empresa y las fortalezas que a lo largo de este tiempo ha forjado.

Frente a esta específica situación de crisis, y tomando en consideración los diferentes rasgos de los públicos ya descritos, y si la decisión de C.A Editora El Nacional es mantenerse por al menos unos tres ó cinco años más en la zona; se plantea un trabajo coyuntural, dirigido al grupo de vecinos radicales, con los que no queda otra posibilidad sino la de procurar el diálogo; apelar a las leyes, promover la intervención de las autoridades; cumplir con los acuerdos alcanzados bajo la supervisión de los organismos técnicos, es decir, todas formas pacientes de resistencia.

Se trata en definitiva, de aprovechar cada oportunidad que se presente para mostrarse más dispuesto al diálogo (más racionales) ante las autoridades,

que las personas que mantienen la campaña en contra de la empresa. No tiene mucho sentido, realizar acciones para tratar de cambiar la percepción que tiene este grupo de vecinos radicales hacia la empresa C.A Editora El Nacional.

Para el resto de los vecinos (comercios, pequeñas industrias, hoteles, pensiones) y al conjunto de la comunidad no radicalizada contra el periódico, el trabajo debe ser más estructural. Esta actividad exigirá de tiempo, recursos profesionales y algunas inversiones. La perspectiva de este trabajo estructural es ofrecer una respuesta al mediano y largo plazo, a fin de establecer mecanismos de convivencia duraderos para los próximos meses y años. Si se logran entre tres o cuatro aliados por lugar, se estará en el camino de neutralizar a las personas que dirigen la campaña en contra de periódico.

Esta estrategia se centraría principalmente en lo siguiente:

- Asumir ante los diferentes públicos los riesgos y responsabilidades de la operación industrial y el impacto que generan.
- Generar un estado de vecindad más positiva que negativa entre C.A Editora El Nacional y los vecinos de El Silencio.
- Sustituir en la mente de los habitantes de la zona el pensamiento que reduce la presencia de C.A Editora El Nacional al temario ruido-contaminación, por un temario múltiple, que suponga beneficios y ventajas para todos.

Estos objetivos se lograrían a través de la creación y puesta en marcha de un programa de comunicaciones comunitarias, estimulado y coordinado por El Nacional para el período 2009-2010, compuesto por:

- Actividades educativas en el área del periodismo: redacción, entrevistas, reporterismo gráfico, otros.
- Actividades de índole comunitaria, específicamente el desarrollo de proyectos de interés de la comunidad, que sean el resultado de un proceso de consulta cualitativo (pueden ser el mejoramiento ambiental de la zona; prácticas deportivas y otras).
- Actividades de índole cultural, tanto especializadas en el público infantil, como para los adultos, de acuerdo a las preferencias que se expresen en la consulta.
- Actividades de relaciones comunitarias (relaciones públicas), de distinto carácter, que vayan cerrando la brecha entre los habitantes de la zona y la empresa.

Las premisas que deberá cumplir el programa de relaciones comunitarias son:

- Debe ser producto de un proceso de consulta. En otras palabras, no puede ser la consecuencia de una decisión unilateral de El Nacional (aunque finalmente los proyectos que se desarrollen sean relativamente previsibles).
- Coordinada por una personas que resida en la zona, a la que se contrataría para los efectos de este proyecto (se aprovecharía la consulta sugerida en el punto anterior para contactarla).
- Que mantenga una comunicación permanente con los habitantes de la zona (lo que exigirá de disponer de algún lugar donde instalar un despacho de trabajo).
- Que no se conforme con un programa definido de trabajo, sino que vaya renovándose a lo largo del tiempo (el dinamismo, los cambios en el entorno pueden exigir cambios en los proyectos, que deben seguirse con el mayor celo).

- Pero sobre todo, debe ser participativo, porque de ello depende el éxito del proyecto: que suponga el vínculo, la relación próxima, entre la empresa y los distintos habitantes de la comunidad de El Silencio.

¿Cómo se arrancarían y desarrollarían el programa?

Paso 1. Debería delimitarse la zona en la que se propone actuar; es decir, determinar el perímetro que incluya a los edificios involucrados en la crisis, así como el resto de comercios y locales.

Paso 2. Realización de 3 sesiones de grupo para hacer la consulta entre la comunidad.

Paso 3. Contratar a un Coordinador de Proyecto, que debe ser un habitante de la zona.

Paso 4. Se procesarán los resultados de las 3 sesiones de grupo en el menor tiempo posible.

Paso 5. Se desarrollarán los proyectos, con sus respectivos cronogramas y presupuestos. Los mismos deben cumplir con los siguientes requisitos: ser factibles, participativos, de costos razonables incluso se pueden establecer alianzas con los clientes de El Nacional, tangibles, evaluables, además de comunicables (de modo de mostrar ante el conjunto de los habitantes de la zona, con hechos y programas, la existencia de relaciones de calidad)

Paso 6. Una vez aprobados por El Nacional, se presentarán a la comunidad, para dar inicio a la ejecución de los mismos.

La propuesta es realizar el trabajo en 2 etapas:

Primera etapa. De aproximadamente 3 meses de duración, donde se realizarán las siguientes actividades:

-Diseño de las sesiones de grupo; elaboración del instrumento de consulta; contacto de los vecinos participantes; realización de las sesiones y presentación de los resultados.

-Contratación de la persona responsable del proyecto.

-Elaboración de los proyectos, de acuerdo a los parámetros señalados previamente.

-Convocatoria de la Asamblea de Vecinos, presentación de los proyectos para el arranque de los mismos.

-Actividad relacionada con el inicio de los distintos proyectos de comunicación comunitaria.

Segunda etapa. A partir del cuarto mes y hasta diciembre, en que se asumiría un rol menos ejecutor, para asumir básicamente tareas de supervisión del programa.

- Discurso de crisis:

- Dirigido a los vecinos de El Silencio.

*Saludos, los hemos convocado para informarles sobre los resultados de las investigaciones que hemos venido realizando con el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, acerca de las denuncias por contaminación sónica y de olores fuertes, debido a la instalación de una nueva rotativa de impresión en nuestra planta ubicada en la zona de El Silencio.*

*Primero que nada queremos expresar públicamente disculpas a ustedes por los inconvenientes ocasionados, sobre todo por no realizar encuentros de este tipo*

*antes, que efectivamente hubiesen evitado esta crisis. Esperamos que a futuro se sigan realizando, a fin de fortalecer nuestras relaciones vecinales y brindarnos apoyo mutuo.*

*Queremos informarles que conjuntamente con el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, ya realizamos las investigaciones de rigor para determinar lo ocurrido. La causa principal del problema se debió a que en la realización de pruebas con la nueva rotativa KBA para la impresión las revistas EME y Todo en domingo, uno de los incineradores de gases presentó problemas, esto provocó fuertes emanaciones de humo, lo que ciertamente generó una alarma, por la sensación de contaminación en la zona.*

*Cabe destacar que los resultados de los tres estudios efectuados arrojaron que los niveles de emanaciones de gases de la maquinaria de El Nacional, están muy por debajo de los expresados en las leyes ambientales. Sabemos que es difícil en una zona tan populosa como El Silencio, hablar de contaminación, no obstante les garantizamos que desde siempre hemos cumplido con los límites de emisión permisibles establecidos en el Decreto N° 638 de fecha 26-04-95 (publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.899, Extraordinario de fecha 19-05-95), mediante el cual se dictan las “Normas sobre Calidad del Aire y Control de la Contaminación Atmosférica”.*

*Queremos expresarles a los vecinos que presentaron problemas respiratorios, que cuentan con todo nuestro apoyo, por lo que tenemos dispuestos para ustedes mecanismos de acceso a consultas y exámenes médicos, aquí en nuestra sede, a través de un operativo especial que estaremos realizando para ustedes. Igualmente, hemos determinado la realización de otras actividades en función de que mantengamos una sana convivencia. Esto es algo que ya hemos efectuado años atrás, y que ahora queremos retomar. Próximamente los estaremos convocando a una asamblea para que compartamos las inquietudes que ambos tenemos sobre los problemas de la comunidad, a fin de lograr soluciones conjuntas. Les reiteramos que después de más de 60 años de actividades y de desempeño responsable en el país, nuestra intención es y seguirá siendo, continuar ofreciendo productos editoriales que brinden educación y entretenimiento, en función del desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de los venezolanos.*

*Agradecemos a los organismos que nos apoyaron para llevar a cabo la investigación con la rapidez que requería el caso. Y contestaremos las preguntas que a bien quieran hacer sobre el tema, nuestro Gerente de Planta me ayudará a darle respuesta a sus inquietudes.*

- Dirigido a los empleados de la C.A Editora El Nacional.

*Saludos, los hemos convocado para informarles sobre los resultados de las investigaciones que hemos venido realizando con el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, acerca de las denuncias por contaminación sónica y de olores fuertes, debido a la instalación de la nueva rotativa de impresión.*

*Conjuntamente con el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, se realizaron las investigaciones de rigor para determinar lo ocurrido. La causa principal del problema se debió a que se estaban haciendo unas pruebas con la nueva rotativa KBA, y uno de los incineradores de gases presentó fallas, lo que provocó fuertes y vistosas emanaciones de humo, de las que evidentemente se percataron nuestros vecinos y ciertamente eso generó una alarma, por la sensación de contaminación en la zona.*

*Cabe destacar que los resultados de los tres estudios efectuados arrojaron que los niveles de emanaciones de gases de la maquinaria de El Nacional, están muy por debajo de los expresados en las leyes ambientales. Sabemos que es difícil en una zona tan populosa como El Silencio, hablar de contaminación, no obstante les garantizamos que desde siempre hemos cumplido con los límites de emisión permisibles establecidos en el Decreto N° 638 de fecha 26-04-95 (publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.899, Extraordinario de fecha 19-05-95), mediante el cual se dictan las "Normas sobre Calidad del Aire y Control de la Contaminación Atmosférica".*

*Ya se conversó con los vecinos y se les explicó lo ocurrido, además de procedió a realizar las respectivas indemnizaciones a las personas que presentaron problemas respiratorios. Además, se les planteó seguir convocando asambleas de vecinos a fin de estrechar lazos de convivencia efectivos.*

*Pedimos disculpas porque sabemos que esta situación pudo de alguna manera incomodar su desempeño dentro de la empresa, y se trabajará en función de que*

*no se repita. Estamos seguros que contamos con su esfuerzo para lograrlo. Además agradecemos su incondicional apoyo.*

*Les reiteramos que después de más de 60 años de actividades y de desempeño responsable en el país, nuestra intención es y seguirá siendo, continuar ofreciendo productos editoriales que brinden educación y entretenimiento, en función del desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de los venezolanos.*

- Dirigido a clientes de las revistas Eme y todo en domingo, así como público en general, de la C.A Editora El Nacional.

*Saludos, los hemos convocado para informarles sobre los resultados de las investigaciones que hemos venido realizando con el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, acerca de las denuncias por contaminación sónica y de olores fuertes, debido a la instalación de la nueva rotativa de impresión.*

*Conjuntamente con el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, se realizaron las investigaciones de rigor para determinar lo ocurrido. La causa principal del problema se debió a que se estaban haciendo unas pruebas con la nueva rotativa KBA, y uno de los incineradores de gases presentó fallas, lo que provocó fuertes y vistosas emanaciones de humo, de las que evidentemente se percataron nuestros vecinos y eso generó una alarma, por la sensación de contaminación en la zona.*

*Cabe destacar que los resultados de los tres estudios efectuados arrojaron que los niveles de emanaciones de gases de la maquinaria de El Nacional, están muy por debajo de los expresados en las leyes ambientales. Sabemos que es difícil en una zona tan populosa como El Silencio, hablar de contaminación, no obstante les garantizamos que desde siempre hemos cumplido con los límites de emisión permisibles establecidos en el Decreto N° 638 de fecha 26-04-95 (publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.899, Extraordinario de fecha 19-05-95), mediante el cual se dictan las "Normas sobre Calidad del Aire y Control de la Contaminación Atmosférica".*

*Ya se conversó con los vecinos y se les explicó lo ocurrido, además de procedió a realizar las respectivas indemnizaciones a las personas que presentaron problemas respiratorios. Además, a partir de los próximos días continuaremos una labor comunitaria en la zona, en pro del desarrollo de lazos de convivencia efectivos.*

*Agradecemos el apoyo que nos han dado y pedimos nos disculpen si el algo los afectó esta situación.*

*Les reiteramos que después de más de 60 años de actividades y de desempeño responsable en el país, nuestra intención es y seguirá siendo, continuar ofreciendo productos editoriales que brinden educación y entretenimiento, en función del desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de los venezolanos.*

- Difusión informativa

El discurso de crisis será divulgado por las siguientes vías:

- A los vecinos, a través de una asamblea vecinal, que presidirán el Gerente de Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia, y del Gerente de Planta.
- A los empleados por medio del Gerente de Recursos Humanos y de los Gerentes de cada área. Además, por las redes sociales (facebook y twitter de los grupos internos)
- A los clientes a través de un almuerzo de negocios que dirigirán el Gerente de Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia, y del Gerente de Planta.
- Al público en general y lector, a través de un comunicado de prensa a publicar en las revistas y en el diario El Nacional. Asimismo por las redes sociales corporativas de la empresa.  
En la sede de El Silencio se instalará una oficina de manera permanente para atención a la comunidad.
- Entrevista del Gerente de Unidad de Negocios Contenidos y Multimedia con los periodistas clave, aliados de la empresa (según base de datos de periodistas y líderes de opinión)
- Contactos telefónico de la Gerente de Comunicaciones y Medios, con el programa ¡Qué ciudad!, donde se realizó la denuncia.

- Envío de comunicado de prensa y contacto directo con la redacción de Noticiero digital

- Mediación cualitativa

Para lograr una mayor fuerza en apoyo a la C.A Editora El Nacional se busca alianzas con algunas organizaciones, para mediar en pro de lograr una sana convivencia en la zona. Las entidades a contactar por parte del Gerente General y Gerente Corporativo de Comunicaciones y medios son:

- Alcaldía Metropolitana de Caracas
- Consejo comunal de la zona de El Silencio
- Escuela de Ciudadanos
- Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Caracas
- Fundación Tierra Viva
- Provea.
- Sociedad Venezolana de Infectología
- Sociedad Venezolana de Psiquiatría
- Federación Médica Venezolana

- Gestionar la postcrisis

Una vez comprobado que desaparecieron las causas del incidente, es decir, se lograron superar los problemas con el incinerador, fueron otorgados los permisos de operatividad de la nueva maquinaria y los vecinos se calmaron, se procederá a realizar lo siguiente:

- Reconocer el esfuerzo desarrollado por: empleados (incluyendo el comité de crisis), mediadores aliados, periodistas aliados, entre otros, a través

de una carta del presidente de la empresa. El texto de esta comunicación es:

*Caracas, 30 de abril de 2010*

*Estimado (Nombre destinatario)*

*Me complace a través de esta misiva hacerles llegar mis más sinceras felicitaciones por la excelente labor que brindó en el proceso de resolución de la crisis sufrida recientemente en nuestra sede de El Silencio.*

*Agradezco el compromiso demostrado para con su profesión y la empresa.*

*Esperamos continuar cosechando juntos muchos más éxitos.*

*Atentamente,*

*(Firma y cargo del Presidente o Gerente General)*

- Efectuar un autoanálisis de la crisis y establecer responsabilidades. El comité se encargará de realizar un informe de gestión de la crisis. Posterior al trabajo de relaciones comunitarias en El Silencio, se sugiere hacer un estudio de mercado en la zona y en algunas entradas del metro, a fin de testear la imagen de la empresa.
- Retroalimentar el dispositivo anticrisis de la compañía para hacer los respectivos ajustes, al menos cada 2 años.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Las situaciones de crisis, tanto en el ámbito personal como el empresarial, suponen una serie de características que las hacen particulares. No obstante en líneas generales los teóricos apuntan que todas las crisis tienen algunos factores comunes: aparecen en momentos inesperados (elemento sorpresa), ninguna es igual a otra (factor de unicidad), suscitan situaciones de urgencia y emergencia.

A pesar de esto, existen mecanismos para lograr que las crisis provoquen en las empresas la menor incidencia posible. En este punto la prevención es la única vía segura para conseguir que una marca salga fortalecida de una situación crítica.

Por consiguiente, en este trabajo de investigación se ha diseñado una propuesta de plan de comunicación de crisis a partir de un estudio de caso en la empresa C.A Editora El Nacional, a fin de dar una herramienta de apoyo preventivo ante futuras situaciones de crisis similares, que además pretende ser un punto de partida para la creación de una manual de comunicación global de crisis para la corporación.

El plan se sustentó en una serie de postulados teóricos que sirvieron de guía para su construcción, y de una investigación de campo con la que se recabaron datos primarios importantes de las personas involucradas en la crisis y de especialistas en el área de comunicaciones estratégicas.

A partir de la evaluación de las conclusiones de los resultados de la investigación, se procedió a diseñar el plan de comunicación, basado en el esquema de Justo Villafañe, reputado profesor universitario y consultor en materia de imagen corporativa y comunicación en las empresas.

En primer lugar se desarrolló el dispositivo anticrisis que incluyó todas las pautas a seguir para un momento de crisis y que se preparan con mucha anticipación, tales como la auditoría de riesgos potenciales, en donde la investigación arrojó como los principales: las denuncias por contaminación en las plantas de producción, los conflictos laborales, las amenazas a la libertad de expresión por parte del actual gobierno (censura informativa). De aquí se desarrollaron algunas tipologías de crisis relacionadas con el caso de estudio que fue la crisis entre El Nacional y los vecinos de El Silencio; el posicionamiento de la empresa frente a este tipo de crisis, orientado a la verdad y al apoyo al público afectado; a demás de los especialistas, organismos públicos y posibles aliados a contactar.

En este mismo sentido, el dispositivo anticrisis comprendió la conformación de la célula de crisis y los lineamientos generales en materia de comunicación de crisis, ajustados a una empresa como C.A Editora El Nacional, que maneja varios productos editoriales de prestigio en el país (los periódicos El Nacional y Primera Hora, las revistas Todo en domingo y Eme)

El desarrollo del plan de comunicación para la situación de crisis entre C.A Editora El Nacional y los vecinos de El Silencio, incluyó una primera evaluación de lo ocurrido, donde se determinó que la crisis que se presentó se inició de tipo fallo funcional grave, para pasar a convertirse en una de tipo político. Una de las partes involucradas mostraba actitudes radicales que mientras que otras no, lo que ameritó una segmentación a fin de enfocar las estrategias para cada público. Además, comprendió la elaboración de un

breve discurso de espera, el nombramiento y preparación documental de los voceros, el organigrama de acciones operativas a seguir.

La estrategia de comunicación de crisis estuvo encaminada hacia dos vertientes. La primera de tipo coyuntural y dirigida al grupo de vecinos con una posición radical ante la crisis y particularmente hacia la empresa. Y otra más estructural para el resto de la comunidad residente de la zona de El Silencio, orientada a generar un clima de convivencia positiva industria-comunidad, apalancada en un programa de relaciones comunitarias, para ganar terreno a favor de C.A Editora El Nacional y de minimizar al grupo de vecinos con actitud más radical.

La propuesta de plan de crisis también comprendió la inclusión de los discursos de crisis, según el público a quien se dirigía la comunicación, y los canales de difusión del mismo.

### **Recomendaciones**

A partir del tema desarrollado en el presente trabajo de investigación se elaboró una serie de recomendaciones:

- 1) Desarrollar el dispositivo anticrisis con las tipologías de crisis y la guía para la acción en cada caso, para el resto de los riesgos potenciales arrojados en la investigación.
- 2) Evaluar la aplicabilidad del dispositivo y el plan de comunicación, a través de la realización de un seminario de crisis.
- 3) Que el dispositivo antirrisis y el plan de comunicación de crisis propuesto, se conviertan en el punto de partida para la elaboración de un manual de comunicación global en tiempos de crisis para la C.A Editora El Nacional.

- 4) Este manual debe estar adscrito a la vicepresidencia o gerencia de alto nivel, con aplicaciones de operatividad con la Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios
- 5) Se recomienda el diseño de estrategias internas de comunicación para la aplicabilidad del plan dentro de la empresa.
- 6) El manual debe ser revisado cada cierto tiempo (se sugiere dos años), para su actualización y mejoramiento.
- 7) Este plan de comunicaciones debe auditarse, evaluarse, ya que todas las crisis son distintas.

## REFERENCIAS

### Impresas

Abreu S, Iván. (1993). *Los rumores en Venezuela. Elementos para su estudio*. Caracas. Editorial Centauro.

Arens, Wells. (2000). *Publicidad (7ª. Edición)*. México: MacGraw Hill Interamericana Editores

Barisoff, D y Victor, D. (1991). *Gestión de conflictos. Un enfoque de las técnicas de comunicación*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Berganza M y Ruiz, J. (2005). *Guía práctica de métodos de investigación social en comunicación*. Editorial McGraw Gill. España

Cañizales, D. (2009). *Comunicaciones Corporativas*. Editorial Los Libros de El Nacional. Caracas.

Cutlip, S. M. y Center, A. H. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Gestión 2000. Barcelona.

Dana, D. (1994). *Cómo pasar del conflicto al acuerdo. Un método en cuatro etapas para poner fin a las relaciones conflictivas en la vida privada y profesional*. Grupo Editorial Norma. Barcelona.

Dávila, C. (1996). *Teorías de las organizaciones y Administración*. Enfoque crítico. Colombia: McGraw Gill.

El Nacional. (2009). *Información Visitas Guiadas*. [Hojas informativas]. Caracas. Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Medios.

- Fita, J (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Comunicación Bosch. Barcelona.
- Guédez, V. (2002). *La ética gerencial*. Editorial Planeta Venezolana S.A. Caracas.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hillmann, K. (2001). *Diccionario Enciclopédico de Sociología*. Editorial Herder S.A. Barcelona.
- Katz, D. y Kahn, R. (2000). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Limusa. México
- Méndez, Ch. (2003). *La Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela Durante el Siglo XX*. Strategos Consultores. Caracas.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica*. Editorial Los Libros de El Nacional. Caracas.

- Pizzolante, I. (1999). *Reingeniería del pensamiento. (Identidad e imagen corporativa. Una estrategia para crecer)*. Editorial PANAPO. Caracas.
- Pratt, H. (1992). *Diccionario de sociología*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Reinares, P y Calvo, S. (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. McGraw-Hill. Madrid.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación: Una introducción teórica-práctica*. Caracas: Panapo
- Salkind, N.(1999). *Metodología de la investigación (3era ed.)*. México: Prentice Hall
- Savater, F. (1999). *Ética y ciudadanía*. Monteávila. Caracas.
- Savater, F. (1999). *Las preguntas de la vida*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Tinoco, C (2004). *Dinámica del rumor y operaciones psicológicas de daño reputacional*. Revista Anales de la Universidad Metropolitana, volumen 4, p. 155-169.
- Tjosvold, D. (1993). *El conflicto positivo en la organización. Cómo estimular la diversidad y crear unidad*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. 4ª. Ed. Caracas: FEDUPEL.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Villafañe, J (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide. Madrid - España

### **Audiovisuales**

Ascanio, R. (2009). *Comunicaciones Integradas al Mercadeo* [Clases Magistrales]. Universidad Montávila. Caracas.

Rivera, N. (2008, Agosto). *Organizaciones y personalidades ante la opinión pública*. Ponencia de II Curso de Gerencia de Comunicaciones y Crisis. Caracas.

### **Electrónicas**

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa* [Libro en línea]. Consultado el día 09 de octubre de 2009. Disponible en <http://augecomucor.com/>

Comisión de las Unidades Europeas. (2001). *Libro Verde (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas)*. [Libro en línea]. Consultado el día 07 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf>

Diccionario de la Real Academia Española. (2001). Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/>

- González, I. (2002). *Programa Coninpyme (Centro de Información Conindustria)*. Consultado el día 10 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacióninterpersonalComunicacióninterpersonal.pdf>
- Guédez, V. (2006). *Capital social, ética y responsabilidad social*. [Artículo en línea]. Consultado el día 07 de febrero de 2010. Disponible en [http://www.mesd.net/grupcies/boletin/ArticuloII\\_Edic\\_40.pdf](http://www.mesd.net/grupcies/boletin/ArticuloII_Edic_40.pdf)
- Lander, R. (2005). *La verdad y el rumor en las instituciones*. [Documento en línea]. Consultado el día 13 de enero de 2010. Disponible en: [www.spdecaracas.com.ve/download/cdt\\_249.doc](http://www.spdecaracas.com.ve/download/cdt_249.doc)
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica*. [Revista en línea]. Pensamiento y Gestión N°20. Consultado el 10 de enero de 2010. Disponible en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/5\\_El\\_metodo\\_de\\_estudio\\_de\\_caso.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf)
- Morales, F. (2006). *La comunicación planificada* (Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones). Consultado el 15 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=5965&orden0&info=link>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento*. [Libro en línea]. Consultado el día 12 de septiembre de 2009. Editorial Dickinson. Disponible en: [http://books.google.co.ve/books?id=b\\_vdlizdTJAC&printsec=frontcover&source=gbs\\_navlinks\\_s#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=b_vdlizdTJAC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false)

Piñuel R, J. (sin fecha). *La comunicación corporativa en la gestión de crisis*. [Revista en línea]. Consultado el 13 de septiembre de 2009. Comunicación y Psicotecnia. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf>

Rojas, O. (2008). *Las relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. [Libro en línea]. Editorial ESIC. Consultado el 16 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books>

Rojas, O.I. (sin fecha). *Sumarios*. [Revista en línea]. Consultado el 14 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionencrisis.htm>

Sandoval, J.C. (2004). *La crisis su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Versión completa en línea]. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. Consultado el día 7 de septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.tdx.cat/TDX-0119106-113314>.

Scheinsohn, D. (1998). *La dinámica de la comunicación*. [Libro en línea]. Consultado el día 10 de septiembre de 2009. Disponible en: [http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion\\_OSDE/pdf/biblioteca/dinamica.pdf](http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/pdf/biblioteca/dinamica.pdf)

Xifra Triadú, J. (2005). *La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso de Microsoft*. [Revista en línea]. Zer: Revista de estudios de comunicación. N°18. Consultado el 14 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/zer18/zer1804.pdf>.

## **ANEXOS**