

Universidad de Palermo
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Tesis

Plan de Contingencia, pieza clave de la gestión empresarial

Análisis a partir del Caso de Crisis de Comunicación Institucional de la
Empresa EDESUR en el año 99'.

Alumno: **Luis Fernando Ponasso**
Legajo: 31107/2
Carrera: Licenciatura en Periodismo
Modalidad: Tesina

Introducción

“No teníamos en nuestra hipótesis una interrupción del servicio, por más grave que fuera, que nos pusiera al borde de perder la concesión, que fallara todo. Nunca imaginamos ese escenario”, expresa Daniel Martini, gerente de Relaciones Institucionales de Edesur.

El caso Edesur demostró que la clave para resolver una crisis empresaria grave, desde el punto de vista de la comunicación, es la planificación. Toda empresa que aspire a evitar una crisis o a superarla sin dañar su reputación debe tener un Plan de Contingencia que “permita fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios con el objeto de reducir la incertidumbre en situaciones de crisis” (Ezequiel Ander-Egg, 1990).

Según el teórico norteamericano Jeff Caponigro, las compañías invierten poco y nada en prepararse para una crisis. En su best-seller-manual *The Crisis Councilor*, recomienda incluso ejercitar como mínimo una vez por año una crisis y actualizar el plan de contingencia todos los años. No obstante, hay un consuelo para las empresas argentinas: incluso en los EE.UU. las grandes empresas dedican poco tiempo y dinero a la planificación para la crisis.

De hecho, Caponigro consigna que entre los supuestos más comunes de por qué las empresas no le dedican esfuerzos suficientes a la Planificación de Crisis están frases hechas como: “No tenemos tiempo para desarrollar planes para algo que probablemente no pase nunca”; otra excusa, “cada crisis es distinta, es imposible prepararse”; y la peor: “nunca antes hicimos planificación de contingencia y nos fue bastante bien así”.

En el caso de Edesur no hace falta hacer un análisis muy profundo para ver que carecían de un Plan de Contingencia. La empresa se mintió a sí misma al creer que no podría presentarse el escenario en el que toda la instalación de la reciente inaugurada subestación Azopardo fallará sin que los técnicos estuvieran en condiciones de repararla.

Por ello, la empresa presentó graves errores comunicacionales durante el manejo de la crisis que vivió en febrero de 1999. La crisis de Edesur provocada por el apagón que

afectó inicialmente a 156.000 clientes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que se prolongó a más de 50 mil usuarios durante once muy calurosos días, dañó gravemente la reputación de la empresa. Asimismo, la puso al borde de perder la concesión y afectó indirectamente a todas las empresas de servicios públicos poniendo en tela de juicio a las privatizadas. Pues como dice Joan Costa “la calidad de vida no se le atribuye a una empresa, una institución o a un servicio concreto, sino al conjunto de los servicios de carácter público” (Joan Costa, 1999).

Esta tesis pretende proporcionar un instrumento que sea un punto de partida para la reflexión y análisis de la importancia que significa contar con un Plan de Contingencia en las organizaciones. Expertos de la comunicación consignan en manuales escritos que la clave ante una crisis es la Planificación: la credibilidad debe ser elaborada con anticipación a las contingencias.

Por esta razón, se aborda, desde una doble perspectiva, conceptual y metodológica, el análisis de cómo se debe planificar para una crisis centrándonos en el objeto de estudio de la crisis comunicacional que sufrió Edesur en el año 99’, desde el 15 al 26 de febrero. La elección de la crisis de Edesur remite a que este caso se convirtió en uno de los más fascinantes casos de estudios de manejo de comunicación institucional, si de aprender de errores y falencias se trata.

Este presente trabajo pretende ser una modesta contribución de carácter global a una problemática cada vez más frecuente, compleja y conflictiva con que se debe enfrentar las organizaciones: las crisis. Paul Capriotti consigna “la clave de una gestión empresarial se puede sintetizar en una sola palabra que a los empresarios habría que repetirles hasta el cansancio: planificar, planificar, planificar” (Paul Capriotti, 1992).

Dentro de este marco, se describe la situación de crisis que padeció Edesur, se analiza las herramientas comunicacionales implementadas por la empresa y se explica la importancia que significa tener un Plan de Contingencias dentro de una empresa que presta un servicio público tan esencial como es llevar luz a más de dos millones de hogares.

En definitiva, se profundizará el conocimiento, a través del marco teórico, de la relevancia que significa el Plan de Contingencia dentro de la organización y en la gestión empresarial. A su vez, se han realizado una serie de entrevistas a expertos

comunicadores con amplia trayectoria en empresas multinacionales con el objeto de tener diferentes perspectivas con respecto al caso Edesur. Por último, se analizará algunas repercusiones mediáticas en los medios nacionales, principalmente se pondrá el foco en las críticas comunicacionales más sesgadas en el tratamiento de las notas.

Análisis del Contexto

Todo empezó en la madrugada del lunes 15 de febrero de 1999 cuando la Empresa EDESUR dejó sin luz a 150.000 usuarios de la concesión que presta el servicio. Se inició una crisis de reputación en la que no sólo sorprendió la empresa por no poder resolver la crisis técnica del suministro de energía en once días, sino también por los serios errores de management y de comunicación institucional que presentó.

Daniel Martini consigna que “la hipótesis de que tanto yo, como responsable de su comunicación, como la empresa, hayamos mentido o falseado plazos, me puso mal. Esa versión fue descabellada e indica una insensatez por parte de quien tiene que comunicar. La verdadera hipótesis del caso es que nos vimos como compañía superados por una coyuntura que nadie, ni en lo técnico ni en lo comunicacional, lo había previsto como factible”.

Martini, un ejecutivo de comunicación con más de una década de experiencia en el sector eléctrico y sabedor de que cada mentira en este negocio tiene un doble costo de imagen –por no reestablecer el servicio y por haber mentido– “difícilmente haya intentado mantener engañada a la población cuando se realizaron las tres promesas vanas de reestablecimiento del servicio eléctrico que no cumplieron y que dañaron severamente la reputación de Edesur”, afirma Diego Dilleberger, periodista y director de la Revista Imagen.

Para Fernando Lavore, director de la consultora de comunicación Lavore & Asociados y quién desempeñó durante la crisis la función de gerente de Relaciones Institucionales de Edenor, comulgaron tres factores fundamentales en el episodio Azopardo: “una gestión empresaria sin un plan de contingencia, sin una cultura a la prevención y sin un área de comunicación jerarquizada”. Asimismo, agrega que “la construcción de consenso y las relaciones con los públicos de interés, medios de comunicación y políticos, no se construye en dos días sino es un proceso de años”.

La empresa Edesur carecía de un Manual de Gestión Comunicativa y durante la crisis evidenció una clara desventaja “intentando apagar un incendio sin entrenamiento y con matafuegos descargados”, dice Lavore. Por ello, la credibilidad debe ser elaborada con

anticipación a las contingencias y eso significa tener elaborado un Plan de Crisis: “es el instrumento que sintetiza, explícitamente, la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa” (Justo Villafañe, 1993).

Es inevitable preguntarse, ¿Cómo recobrar algo de credibilidad cuando un técnico asegura que en 24 horas todos los afectados tendrán regularizado el servicio y esto no sucede? Para Jorge Dell’ Oro, publicista y director de la agencia de comunicación institucional Dell’ Oro Trigo, hay una sola forma, drástica pero efectiva: “echar al máximo responsable del área técnica. De esta manera se estará enviando una clara señal a la gente: nos estamos ocupando de usted y los ineptos pagan con su cabeza la ineficacia. Con esto no lograremos terminar con la crisis, pero sí que empiecen a cobrar las primeras víctimas entre los que la causaron”.

A su vez, Dell’ Oro explica el efecto que se puede llegar a lograr en la opinión pública. “No es lo mismo ser tapa de un diario con un título que diga *Lleva tres días el apagón*, que con otro que diga *Echaron al máximo responsable del apagón*. Nadie puede salir airoso de situaciones extremas sin una buena tarea preventiva”.

Esta crisis de Edesur fue producto de un incendio en la subestación Azopardo, inaugurada un mes antes del incidente –enero del ‘99–, que provocó el deterioro de la alimentación principal y de reserva con lo cual la zona quedó sin alimentación posible para brindar el servicio eléctrico durante once días. Las zonas afectadas en la Capital Federal fueron Caballito, Almagro, San Cristóbal, Boedo, Constitución, San Telmo, Balvanera, Parque Patricios y Congreso.

Edesur es una empresa privada que presta el servicio público de distribución de energía eléctrica a más de 2 millones de clientes (6 millones de habitantes) en 2/3 partes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en 12 partidos de la provincia de Buenos Aires. La empresa que nació en septiembre de 1992, abastece un área de concesión de 3.300 km² donde se consume más del 20% de la demanda eléctrica de todo el país.

En primera persona

Daniel Martini, gerente de Relaciones Institucionales de Edesur, nos relata cronológicamente la crisis que padeció la empresa, según su visión.

El día del corte, yo estaba en el sur de vacaciones con mi familia y desde Buenos Aires me comunicaron el problema. Se me planteaba el escenario de una falla de alta tensión. El diagnóstico permitía proyectar que iba a durar el día entero, pero no mucho más.

Por ello, el Jefe de Prensa, Ignacio Sicardi, autorizado por Jaime Manzano, Ceo de la empresa y yo, salí a decir en los medios que el problema sería resuelto durante el transcurso del día. Pero cuando se apagó el incendio, los técnicos de la empresa diagnosticaron que la reconstrucción del cable dañado tardaría 48 horas, lo que implicó volver sobre los dichos y anunciar nuevamente la fecha de solución del problema.

El martes regresé a Buenos Aires. Tanto ese día como el miércoles, Ignacio Sicardi y yo ampliamos una política de transparencia y de absorber ante los medios confirmando por todos lados el segundo plazo, de 48 horas. Esto generó un escándalo mediático porque significaba que durante ese periodo 60.000 clientes seguirían sin luz.

El miércoles se logró finalmente reparar el cable, pero vuelve a dañarse por deficiencias en la mano de obra, según la evaluación de los técnicos. Esto implicó que el plazo estipulado se retrase 24 horas más de las comunicadas con anterioridad. Ante este eventual problema, salí nuevamente a comunicar lo dicho con cierta preocupación, dando lugar a una tercer promesa de reestablecimiento del servicio eléctrico.

Al sentirnos superados por la efervescencia que se estaba generando en la opinión pública, llamamos a la Consultora Nueva Comunicación para prestarnos apoyo en el manejo de la crisis. Por asesoramiento de la consultora, tanto Jaime Manzano como yo, nos presentamos en dos programas de televisión, Telenoche y Hora Clave, para asumir el costo de la crisis y reiterar el nuevo plazo de reestablecimiento del servicio. Al mismo tiempo habíamos armado una pauta publicitaria de emergencia en las radios donde hora tras hora se informaba los plazos.

Pasados los cinco días del inicio del problema, el viernes a la madrugada el cable falla otra vez. Esto implica que la solución a este eventual problema tarde cuatro o cinco días más en resolverse. Al enterarnos de la problemática acontecida, la respuesta de la empresa fue un rotundo silencio, tanto en lo técnico como en lo comunicacional, porque

se estaba evidentemente ante la dificultad mayor de hallar una solución posible. Ese día, en la empresa, se empieza a replantear el fantasma del “síndrome del apagón eterno”.

Después de las tres promesas incumplidas, era obvio e inevitable que la crisis se saliera del carril técnico y pasará al político, entrando en juego la quita de la propia concesión. Viendo ese escenario recomiendo a Manzano traer a José Antonio Guzmán, presidente de Enersis –empresa chilena gerenciadora de Edesur–, para tener un contacto de lobby con las figuras políticas de máximo nivel.

Ahora te voy a contar una anécdota que demuestra la incredulidad de una compañía totalmente superada por un imprevisto inimaginable. Me acuerdo que cuando lo recibimos a Guzmán, quien había interrumpido sus vacaciones, su primera reflexión fue “yo leí en algún lado que todo esto que está pasando es por un empalme mal hecho”. Esto demuestra la parálisis comunicacional de las 72 horas posteriores porque nadie de la compañía imagina en que escenario se estaba.

El sábado se replantea toda la estrategia desde lo técnico. Ahí surgió la idea del bay pass de la subestación, que tardaría cuatro o cinco días en reestablecer el servicio. Teniendo en claro cual iba a ser la solución técnica, repensamos la estrategia comunicacional. Y en ese momento comenzó a operar fuertemente la consultora Nueva Comunicación.

La idea era demostrar que se conocían las soluciones y que se estaba trabajando en ellas. Por consiguiente, se nombraron nuevos voceros de prensa capacitados para comunicar mensajes técnicos: Fernando Manzione, Gerente de Transmisión y Juan Olavarría, Director Comercial. Tanto los técnicos como yo concurrimos a Clarín y tuvimos una entrevista con José Alemán, el secretario de Información General. Fuimos con mapas y planos para explicar técnicamente las soluciones al problema. Luego fuimos a La Nación.

En consecuencia, el domingo se dio un vuelco en la cobertura gráfica donde los medios pasaron a publicar infografías del problema explicando como se estaba trabajando para solucionar la crisis. Esta fue la primera acción encarada directamente con el apoyo de Nueva Comunicación.

El lunes 22, pasada una semana, dimos una conferencia de prensa para periodistas y la centramos en el plano técnico. Allí difundimos públicamente el lugar donde se estaba

haciendo la obra de reparación con el fin de atender directamente a los móviles de radio y televisión. Pero hacia el martes y el miércoles tuvimos un ingrediente que le dio a la crisis un perfil que no esperábamos.

Eso fue las declaraciones de Guzmán desde Chile, sacadas fuera de contexto por los medios, que manifestaban una visión negativa del pago de las multas irritando fuertemente a la opinión pública. Esto entorpeció la reorientación del manejo de la crisis porque la comunicación paso a estar del lado de las multas, cuando todavía no se había reestablecido el servicio y a nosotros nos interesaba mantener el tema en el plano técnico. Nuestra respuesta fue salir a decir en Buenos Aires que Edesur iba a pagar las multas, quedando a discutir bajo qué mecanismos y qué monto.

Finalmente, el viernes 26 se reestablece por completo la prestación del servicio de energía eléctrica a todos los clientes. El 18 de abril, Endesa –grupo español– se hace cargo de las acciones mayoritarias de la compañía y viene con la decisión política tomada de pagar todas las multas; recién en esa fecha para nosotros se cierra el capítulo de la crisis de Azopardo.

El rol de los Medios de Comunicación

“Somos absolutamente responsables. No sólo vamos a recibir una multa millonaria, sino que ya sufrimos la peor sanción: la condena de la opinión pública”, la frase es de Daniel Martini y apareció en el diario Clarín al séptimo día del apagón más grave de los seis años que llevaba la privatización del servicio eléctrico en la Capital Federal.

La sanción de la opinión pública, ejecutada a través de los medios de comunicación, fue la más grave contra una empresa del sector eléctrico en la historia Argentina. Francisco Ponasso, presidente de la Asociación de Distribuidores de Energía Eléctrica de la República Argentina (ADEERA), consigna que “el interés evidente demostrado por diversos sectores políticos y medios de comunicación en utilizar lo que ocurría para desacreditar globalmente el proceso de privatizaciones produjo que esta crisis terminara constituyéndose en un grave problema social, político y económico para todo el sector eléctrico”.

De hecho muchas empresas privatizadas empezaron a preocuparse por su planificación para la crisis y a repensar su relación con los medios de comunicación. Diego Dillenberger cuenta que a partir de este caso en “varias empresas de servicios públicos se analizaron las pautas publicitarias y de auspicios en medios, ya que el apagón también echó luz sobre una faceta conocida pero nunca demasiado tratada de los medios de comunicación en la Argentina: su responsabilidad en exagerar la crisis por un lado, y la disposición de algunos periodistas a pasar factura a empresas que entran en crisis cuando no son ni fueron auspiciantes de sus programas”.

Por ello, días después del corte no sorprendió la decisión de las telefónicas y la Comisión Nacional de Comunicaciones de extender por tres semanas la posibilidad de marcar números telefónicos con la antigua numeración; el plan original era que a fin de febrero, quién no supiera usar los nuevos números, no se comunicaría. Por otro lado, Aguas Argentinas decidió bonificar a sus clientes que, por falta de electricidad en edificios, no pudieron consumir agua todos esos días.

A su vez, Diego Dillenberger dice que en los pasillos de las radios, donde se difundía minuto a minuto el pulso de la crisis y se exacerbaban en algunos casos los ánimos de los manifestantes enfurecidos, muchos periodistas y conductores admitían: “A Edenor,

que siempre nos apoyó, no le hubiésemos hecho esto, Edesur nunca estuvo con nosotros”. Es cierto que mientras que el grueso de las empresas privatizadas estaba invirtiendo gran parte de su presupuesto institucional en pautas publicitarias en medios, Edesur prácticamente no lo hizo. De hecho, el presupuesto de publicidad de Edesur, una empresa que factura casi 900 millones de dólares anuales y que ofrece un servicio eléctrico a dos millones de clientes, no supera el millón de dólares. “Mi opinión basada en el conocimiento de muchos colegas es que ese fue el motivo de la presentación sesgada y negativa de las noticias en los medios”, agrega Dilleberger.

Nunca antes estuvo tan cuestionado este rol de los medios y su responsabilidad social a la hora de comunicar. Daniel Martini reconoce que se evidenció un fuerte problema de la imagen en la compañía en el imaginario de algunos periodistas, que los llevó a emitir juicios contundentes. “Y aquí dejamos a los vecinos, que volverán a sus casas con este calor, sin agua, heladeras ni ventilador. Y en estos momentos los directivos de Edesur deben estar en sus countries con aire acondicionado”, según Diego Dilleberger este testimonio es el de una conocida movilera de una radio AM transmitiendo desde la zona del apagón, el viernes por la noche, quinto día del corte. Asimismo agregó otro testimonio, el de un conductor de radio AM, conocido especialmente por brindar información empresaria, que consignó que “Edesur mintió descaradamente en todo momento, porque los empleados del gremio Luz y Fuerza están capacitados para decir exactamente cuándo tardará en volver la luz”.

Es conocido que Edesur no tenía destinado presupuesto publicitario, las únicas iniciativas realizadas han sido muy puntuales y orientadas sólo a la gráfica; además no habían hecho publicidad en radio desde 1993. Según un estudio realizado por la auditora radial Management Press, se contabilizó en todo febrero 366 notas sobre Edesur en las principales radios AM y FM de la Capital Federal. Pero para tener una idea: solo 29 de las 366 notas sobre Edesur fueron positivas. El impacto en la radio fue particularmente fuerte, ya que es el medio al que llaman los damnificados habitualmente para quejarse.

Por último, Diego Dilleberger expresa que “el concepto de destinar pauta publicitaria a los medios de comunicación está sustentado en tener la garantía que ante un eventual problema a la empresa anunciante siempre se la va a escuchar y no van a escribir ni injuriar nada sin antes consultarla”. Esto no quiere decir que las empresas que son buenas anunciantes tendrán la garantía de que nunca se las critiquen, es sabido que

durante una crisis como la de Edesur, que dejó de prestar su servicio durante once días a más de 50 mil usuarios, las radios van a tener que hablar y los diarios escribir, pero “la idea pasa por amortizar el golpe”, agrega Dillemberger.

La crisis se ensañó con los medios

El caso Edesur significó un hito importante para la comunicación institucional como hace dos años el caso Yabrán. “Porque así como el polémico empresario de bajo perfil, muerto en el 98’ en dudosas circunstancias, le dio un impulso al mercado demostrando que las empresas están obligadas a dar la cara, el apagón demostró claramente que, para resolver una crisis grave, poner la cara, como lo hizo Edesur en todo momento, es sólo una condición necesaria, pero no suficiente”, cuenta Diego Dillemberger.

La comunicación es una herramienta que se puede usar bien o mal. En más de una ocasión y frente a un problema o una crisis, la comunicación mal usada sólo ha servido para empeorar la crisis. Según Jorge Dell’ Oro, “no brindar un servicio esencial tan ligado a la calidad de vida es grave. Mucho más grave es no brindar información a quien dejó de recibirlo. Pero mucho, muchísimo más, es dar información que luego no es real”.

El quiebre de la credibilidad se produce cuando los hechos no coinciden con los dichos, pues las promesas vanas de reestablecimiento del servicio eléctrico que no se cumplieron y la impericia técnica en resolver el suministro de energía por parte de la empresa, terminaron dañando severamente su reputación.

La agenda-setting planteada por Maxwell E. Mc Combs establece que “existe una relación directa y causal entre la agenda de los medios y la agenda de la opinión pública, ya que los medios establecerían cuáles son los temas a discutir en la sociedad” (Stella Martini y Jorge Gobbi, 1998). Los Medios de Comunicación -diarios, revistas, noticieros y programas de debate periodístico televisivos o radiales- trabajaron a partir del armado de las noticias de Edesur en las que operaron criterios de selección y construcción de la información.

La hipótesis de la agenda setting consigna que “el papel clave de los medios de comunicación se centra en el poder que tienen para construir la opinión pública

influyendo implícitamente en el *qué pensar y cómo pensar* de la gente, desempeñando el rol de formadores de opinión” (Stella Martini y Jorge Gobbi, 1998). Para Edesur la tapa más dura fue la de Clarín “Edesur ya no sabe cuándo volverá la luz”, publicada el sábado 20 de febrero. En la bajada calificaba a la compañía de “impotente” y según Daniel Martini “es lo peor que se le puede decir a una empresa”.

Para Jorge Dell’ Oro la tapa de ese día de Clarín tuvo una fuerte influencia en el imaginario social de la opinión pública. “La masa suele hacer un análisis muy sencillo: si en la empresa no hablan es que no saben que decir, si no saben que decir, es que no tiene solución, si no tienen solución son inoperantes e irresponsables. Entonces la crisis se transforma en catástrofe”. Asimismo agrega que “la posibilidad de manejar o no una crisis está en comunicar hechos reales y es casi imposible hacerlo sin la colaboración de los medios y totalmente imposibles con ellos en contra”.

Por otro lado, Antonio Ambrosini, gerente de Relaciones Institucionales de Telefe, dice que tanto TN como Crónica TV tuvieron una fuerte influencia en la opinión pública y lograron mayor impacto que otros medios por su formato de emitir las noticias durante las 24 horas. “Le dieron al tema un grado de vigencia terrible porque tanto los afectados como los no afectados convivían todo el tiempo con la problemática. A estos programas un caso como este les viene bárbaro porque se instalan con el tema y lo dejan abierto durante todos los días”, expresa Ambrosini. En función de las características propias de la comunicación en la Argentina, estos dos medios que transmiten durante todos los días, las 24 horas y repiten las noticias cada hora, hicieron que el episodio Edesur magnificara notablemente su repercusión.

Una radiografía de las noticias

El rol de los medios es la conformación de un listado de temas que jerarquizan como relevantes o noticiables en cada edición de su oferta informativa al público. Por ello, la gente sólo tiende a saber aquellos temas que aparecen en los medios y adopta el orden de prioridades que se le asigna a los mismos.

Según un análisis de la auditora de medios Al Día, Edesur sumó 579 notas en los diarios de circulación nacional solamente durante los diez días de cobertura del apagón;

asimismo esta cobertura de los diarios capitalinos sumó 234.730 centímetros cuadrados. Para tener una magnitud de todas las notas escritas sobre Edesur, si sumamos los centímetros dedicados en las páginas de los periódicos, podemos editar un diario tabloide, como Clarín, pero de 268 páginas.

“La relevancia de un tema se expresa por el énfasis que opera diacríticamente en la opinión pública. Este énfasis suele traducirse comúnmente como la aparición de un tema en tapa o en un sector destacado de la página, en el centimetraje que se le dedica, el tipo de titulación y de imágenes, y en las formas discursivas en que son enunciadas” (Stella Martini y Jorge Gobbi, 1998). A su vez, el énfasis se completa en la sucesión temporal, o sea “en la construcción de la información como una serie que puede durar varios días o semanas, y que permite que se la retorne, en otro momento, bajo el supuesto de que es un tema instalado en el debate público” (Stella Martini y Jorge Gobbi, 1998).

El siguiente cuadro ilustra la proporción que los diarios nacionales le dedicaron a la cobertura del tema Edesur desde el 16 hasta el 26 de febrero de 1999 (Fuente: Consultora Al Día).

Diario	Notas	% Notas	Centimetraje	% Centimetraje
Página / 12	88	15	43.555	19
La Prensa	83	14	26.045	11
Popular	78	13	20.51	9
Clarín	69	12	47.87	21
La Nación	68	12	29.335	13
Crónica	56	10	20.53	9
El Cronista	44	8	14.14	6
Ámbito	32	5	8.455	4
BAE	29	5	8.35	3
La Razón	23	4	7.285	3

Esta radiografía de las noticias publicadas en los medios nacionales demuestra que los medios de comunicación son los primeros públicos que hay que considerar, puesto que desempeñan un papel fundamental en el momento en el que estalla y se desarrolla la crisis. Las noticias que difundan y el análisis que realizan son los puntos de referencia de los que dispone la opinión pública.

Fernando Lavore expresa que “la relación con los medios en el periodo de crisis adquiere características muy especiales, ya que mientras la situación de urgencia jaquea a la empresa, el periodista fijará su atención profesional exclusivamente en la emergencia e intentará explotar cualquier elemento, especialmente los de tipo polémico”.

Y Edesur fue testigo de esto, durante la crisis muchos diarios criticaron devastadamente la imagen de la empresa. Clarín crítico como irónico que la empresa emitiera sus comunicados de prensa con el slogan publicitario de “estamos trabajando con energía” y el Cronista título incluso en tapa: “Cero en comunicación”. Asimismo, Página 12 llegó incluso a criticar la ausencia de actualidad en la página web, mofándose de que la empresa anunciaba en su website una noticia de hace más de 6 meses como su información más actual.

Los medios de comunicación constituyen una herramienta persuasiva en la cobertura de los temas y estos son tomados por la gente con altísima credibilidad, como verdades reveladas, sobre todo en momentos de alta tensión social.

La Coyuntura Política

“Estaba todo planificado estratégicamente para cerrar la crisis técnica con una conferencia de prensa, una vez reestablecido por completo la prestación del servicio eléctrico. Pero la enorme presión del Gobierno ejercida hacia la empresa nos obliga a realizarla días antes de lo previsto y todavía con gente sin luz”, afirma Daniel Martini.

Martini y la plana mayor de Edesur tuvieron un intenso y agresivo media coaching asesorado por consultores de Nueva Comunicación horas antes de enfrentar a los periodistas en la conferencia de prensa brindada en el hotel Panamericano, a los siete días de efectuado el apagón. Sin embargo, Jorge Dell’ Oro duda que haya sido buena la medida comunicacional: “era impresionante la demanda de los medios por escuchar a la empresa y en medio de una crisis realizarla no me parece buena medida porque es difícil salir airoso; los periodistas se potencian uno a uno en las preguntas para ver quiénes son los más guapos y afectan injustamente la imagen de la compañía”, afirma.

Esta crisis de Edesur iniciada a ocho meses de las elecciones para jefe de gobierno convirtió el episodio del caso en un tema de agenda política rotulado bajo el nombre “las privatizadas”. El acontecimiento se acentuó por la ubicación geográfica del incidente ocurrido en la capital de la principal provincia del país considerada “la zona estratégicamente más importante del distrito metropolitano, por su elevada politización y su influencia sobre la opinión pública” consigna Antonio Ambrosini.

Durante el periodo en que la empresa se encontraba dificultada de prestar el servicio, el tema se sustentó en el centro de campañas políticas. Para Francisco Ponasso, presidente de la empresa Edenor, los “diversos sectores políticos generalizaron injustamente y de manera deliberada el corte de luz a una supuesta ineptitud en el accionar de las empresas eléctricas y hasta de los servicios privatizados en general, sin detenerse siquiera a señalar diferencias que resultaban notorias en cuanto a la eficacia de la gestión y el desempeño de cada una hasta esa fecha”.

Y este efecto domino se manifestó en Edenor, quien recibió un coletazo mediático de la crisis. Durante uno de los días se produjo un corte de varias horas en la zona norte de su área de concesión. Según Francisco Ponasso, “el corte había sido rutinario y no afectó a

una zona demasiado grande, sin embargo, la sensibilidad política, social y mediática llevó la noticia a las primeras páginas de los diarios”.

A medida que la situación continuaba se iban introduciendo en el debate elementos ajenos al problema específico, los que claramente excedían a lo que en ese momento preocupaba a la población pero que se pretendía utilizar con fines de desprestigio. Según Fernando Lavore, los sectores políticos dejaron caer muchos reproches sobre la empresa manifestando “alusiones a la existencia de tarifas elevadas, críticas al cobro de punitivos atrasados en los pagos de facturas, acusaciones en cuanto a que las inversiones realizadas eran insuficientes y hasta nulas”.

Ese mismo febrero de 1999, una encuesta realizada por Fara & Asociados revelaba que la mayoría de los habitantes de Capital Federal y Gran Buenos Aires estaban disconformes con los servicios públicos privatizados. El sondeo, de 800 casos, indicaba también que cerca de la cuarta parte de la población quisiera volver a nacionalizarlos. Esas cifras sustentan la conjetura de Antonio Ambrosini “en un año electoral, muchos políticos y no sólo los de la oposición, harían cualquier cosa para capitalizar el mínimo descontento provocado por un conflicto de servicio público con el objeto de ganar adeptos en la opinión pública”.

De hecho, así sucedió en el caso de Edesur. El jefe de gobierno capitalino, Fernando De la Rúa, lanzó un spot de TV anunciando ayuda municipal para los vecinos damnificados. Asimismo el Gobierno de la Ciudad instaló grupos electrógenos en varias esquinas y envió patrullas a dirigir el caos de tránsito provocado por el corte e intimó a la empresa a explicar las causas del incidente. Durante el periodo de crisis, el jefe municipal recorrió los barrios que seguían sin luz, cuestionando la privatización y responsabilizando al Gobierno Nacional por el apagón.

Las voces de la Alianza opositora fueron las más estridentes en reclamar que se revisaran las concesiones, pero los legisladores oficialistas no se quedaron atrás: la policía federal y gendarmería allanaron las oficinas centrales de Edesur, el ENRE y la subestación Azopardo, cumpliendo las ordenes de la jueza Servini de Cubria. Hasta el propio presidente, en ese entonces Carlos Menem, puesto en jaque por la movida opositora, debió elevar el tono contra la empresa declarando que “el apagón me provocó mucha indignación” (Clarín, 26 de febrero de 1999).

Diego Dilleberger concluye que “el incidente de Azopardo formó parte de un juego político de alto nivel porque más allá del conflicto vigente, a muchos políticos les repercutía consenso en la opinión pública criticar ferozmente la imagen de la empresa”.

Un nuevo régimen de gobierno

Frente a la pérdida de confianza, las empresas reaccionan asumiendo la Responsabilidad Social Empresaria, es decir, manifestando ante la sociedad su preocupación, y demostrando ante ella su compromiso, por las cuestiones económicas, sociales y medioambientales. Por ello, “surge un nuevo régimen de gobierno, que persigue la obtención de una adecuada reputación o imagen que les permite a las empresas mantener o recobrar, la confianza del público”, afirma Fernando Lavore.

Edesur, más allá de la incapacidad técnica en resolver el problema, no mostró agilidad para tratar de exhibirse como una empresa verdaderamente preocupada por la gente. Recién al séptimo día de iniciada la crisis, la empresa comenzó a realizar acciones con la comunidad comprando agua mineral y velas para ser entregadas a Defensa Civil. Para Diego Dilleberger, “un buen planeamiento hubiese indicado que, ante un corte prolongado de días de mucho calor, implementar eficazmente acciones comunitarias le hubiesen permitido a la distribuidora amortiguar la bronca social”.

Durante la crisis, Edesur sacó la voz para eludir responsabilidades: achacó el origen de la falla a una negligencia de Pirelli S.A. –una subcontratista de la estadounidense Alstom– que era la proveedora de los cables de transmisión que utilizaba Azopardo. La razón, en un primer momento, resultó creíble “cables defectuosos”; pero el desmentido público de Pirelli –a través de un comunicado de prensa– dejó en el suelo la teoría del error ajeno, llenando de sombras la imagen de la empresa. Para Antonio Ambrosini “una empresa no puede culpar públicamente a sus proveedores desligándose de la responsabilidad porque de cara a los consumidores eso es percibido como pésimo. Las compañías son siempre responsables de los proveedores que eligen”.

Estaba escrito que ante un corte un poco más prolongado de lo habitual y con tanto calor, el consumidor no iba a reaccionar pasivamente como lo hizo una década atrás, cuando Segba se veía obligado a cortar regular y constantemente la corriente por falta

de capacidad de generar energía. Por consiguiente, el creciente calor de febrero y los avanzados días sin la prestación del servicio, llevaron a los vecinos afectados a protagonizar cacerolazos, cortes de tránsito, fogatas, manifestaciones en la puerta de la oficina central de Edesur en protesta y repudio hacia la empresa. “Esas protestas realizadas por vecinos y comerciantes porteños devenidos en piqueteros han sido producto de la falta de la implementación de un plan de contingencia que hubiese ayudado a la empresa a mostrarla sinceramente preocupada y a comprender este nuevo fenómeno de consumidor exigente”, expresa Jorge Dell’ Oro.

Por ello, en la planificación de la gestión empresaria de una compañía es preciso interpretar los cambios que se van produciendo en la sociedad. “Como el teléfono, antes de la privatización, fue el correlato de avance, tener derechos y que se respeten, hoy es el eje. Es el momento de la responsabilidad social, de la revisión de los códigos y de la construcción del discurso social y no del mercado”, consigna Fernando Lavore.

El pasado te condena

“Edesur, a diferencia de Edenor, nunca llegó a figurar en los rankings de las empresas más prestigiosas, pese a estar entre las más grandes por su volumen de facturación y por su alta exposición pública, como empresa de servicios públicos”, dice Diego Dilleberger.

El incidente de Azopardo fue la crisis más grave, pero no la primera que padeció Edesur. Desde que esta compañía comenzó a operar, en 1992, diversos cortes de distinta duración –se dice que algunos duraban hasta cinco horas– afectaron en su zona de concesión. Como si esto fuera poco, en 1995 el ENRE multó a Edesur en 1,5 millones de dólares, por presentar datos falsos para justificar una falla en el suministro eléctrico. Para Daniel Martini “los cargos imputados a la empresa eran injustificados”.

A esta supuesta falta, se suma la drástica actitud adoptada por el consorcio liderado por Enersis, cuando en 1996 dejó sin luz al Aeropuerto de Ezeiza. “El motivo del corte fue una deuda impaga de 620 mil dólares. Si bien esta sanción se ajustó a la ley, se consideró exagerada, teniendo en cuenta que es la principal terminal aérea del país” comenta Fernando Lavore.

A su vez, entre 1992 y 1998, se implementó una etapa de despido gradual que terminó con 4.542 empleados en la calle. Para muchos analistas, esto explica la rabia de los argentinos y las distintas manifestaciones en contra de la empresa.

Por otro lado, se le achacó mucho a Edesur la batalla legal realizada en contra de 350 mil familias colgadas al tendido eléctrico y la campaña publicitaria sobre la problemática en televisión abierta. Para Jorge Dell' Oro "la política comunicacional con los colgados fue muy agresiva, en varios comerciales de televisión veías a la gente que se enganchaba electrocutándose". Explica que "uno de los comerciales mostraba sucesivas imágenes muy confusas: una red de baja tensión, la sirena de la policía y una niña continuamente llorando; el mensaje que se le daba a la gente era completamente mafioso, el meta discurso era atrévete a colgarte y te mató a tu hija".

Todos estos enfrentamientos a gran escala, con el tiempo, se fueron entremezclando con los rencores sociales e iniciada la crisis del incidente de la subestación Azopardo, han ido despertando en la opinión pública.

Plan de Contingencia

“El Plan de Contingencia es el vector que ha de regir la praxis de la cultura unitaria en la gestión empresaria. (...) Es un documento de síntesis que traduce, en términos de imagen y comunicación, el proyecto empresarial de la compañía, y establece cuál debe ser la imagen intencional de ésta fijando la estrategia para conseguirla” (Paul Capriotti, 1992).

El Plan de Contingencia dentro de la empresa debe ser el manual operativo y comunicacional en el que se contemple las diferentes acciones a desarrollar ante distintos tipos de emergencias; “alstando los medios de los que dispone la empresa en sus distintas áreas para poder aplicar eficazmente los contenidos de dicho manual, y las acciones previstas en el mismo”, consigna Bernardo Ballero, director de la Consultora Nueva Comunicación.

De hecho, Ballero aconseja las medidas comunicacionales que debe contemplar un plan de crisis para afrontar un conflicto declarado: “Comité y la sala de crisis; la localización de los recursos humanos; stock de materiales y equipamientos; contactos especiales (autoridades, medios, grupos de interés, otros); grupos de apoyo externo (policía, bomberos, defensa civil, consultora de comunicación, otros); públicos y / o clientes prioritarios; todo lo relativo a la comunicación interna y externa que posibilite una información oportuna a los distintos públicos; e instrucciones, sistemas y procedimientos globales y las responsabilidades asignadas”.

No obstante, ese manual además debe contener un análisis y evaluación del contexto, cercano y remoto, con proyección de escenarios, actualizados si es necesario día a día. De acuerdo a su experiencia, Fernando Lavore expresa: “se debe reunir en este manual de crisis toda la información posible y necesaria para enfrentar una situación de emergencia, pero sin hacerlo tan voluminoso y detallado que dificulte su utilización y produzca demoras innecesarias en una coyuntura conflictiva”.

Por ello, el Dr. Armando Alonso Piñeiro, Presidente de la Academia Argentina de Artes y Ciencia de la Comunicación, consigna en la obra *Anales 2003* que “quien tenga responsabilidades sobre el destino de una empresa no puede dejar de ensayar la

planificación estratégica de la misma con el objeto de interactuar en futuros escenarios frente a las contingencias que pueden afectar a esa organización” (Piñeiro, 2003).

El ABC de la Planificación

“La *Planificación Estratégica* es la pieza clave de la gestión empresarial y tiene el fin de anticiparse a los problemas posibles que puedan afectar de alguna forma o aspecto la imagen o rentabilidad de la organización” (Paul Capriotti, 1992).

Cada vez más, se está reconociendo la importancia que tiene la planificación para el logro de los objetivos de cualquier organización, sea ésta privada o pública. Se pueden encontrar a muchos directivos diciendo “implementar un plan de contingencia es fundamental para nuestro negocio”. Pero, ¿Cómo se planifica estratégicamente la gestión empresarial?. A continuación, los teóricos nos explican el esquema conceptual de la planificación estratégica:

El análisis del contexto es el punto de partida en la identificación de la situación empresarial actual y futura porque permite conocer lo interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la empresa. A su vez, este proceso de análisis permite proyectar el correcto ADN de la empresa que es la *Identidad*: “... el conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de la organización. Lo que es y pretende ser; su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento” (Joan Costa, 1999).

Este diagnóstico del contexto permite el proceso de formulación de la estrategia comunicacional que se implementará a través de la *Comunicación Institucional* “es la comunicación que tiene como objetivo incrementar el prestigio y la reputación de la organización entre sus públicos internos y externos” (Paul Capriotti, 1992).

Asimismo, la aplicación de las herramientas de comunicación institucional tendrán por objeto aumentar la percepción de la *Imagen Corporativa* “es el resultado de la integración en la mente de los públicos de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (Justo Villafañe, 1993).

En definitiva, se logrará construir *Reputación* de la organización en el mercado, entendido este concepto como una ventaja competitiva, una diferenciación, un valor

agregado. "... Es el registro del público acerca de una institución a lo largo del tiempo" (Joan Costa, 1999).

Claves para la planificación de un Plan de Contingencia efectivo

- La comunicación debe formar parte de la Gestión Empresarial.

Daniel Martini cuenta que "sí hay un consultor que yo nunca tuve relación es Joan Costa. Sin embargo, me impactó mucho leer el reportaje que le hizo La Nación. En esa nota le preguntaban si estaba enterado de la gran crisis de comunicación de Edesur, a lo que Costa respondió: *Edesur no tuvo una crisis de comunicación, Edesur tuvo una crisis de management*".

La comunicación es un factor clave en el éxito de los negocios, por consiguiente, el responsable de la comunicación debe tener una participación activa en las estrategias de la compañía. En tal sentido, la actuación del dircom dentro del plan estratégico de la empresa permite el conocimiento previo de las acciones y una recomendación oportuna para que éstas se puedan llevar a cabo.

Pero, en general, "la mayoría de las organizaciones trabajan con la actitud de los hechos consumados y es muy habitual escuchar por parte de la Dirección General el *vaya y comunique esto*, cuando en realidad, la comunicación forma parte también de la acción o decisión originaria" consigna Antonio Ambrosini.

Diego Dilleberger opina que Edesur, una empresa que ofrece un servicio público a la comunidad, no puede haber tenido un "jefe" como máximo responsable de su comunicación. "Daniel Martini tendría que haber estado categorizado jerárquicamente en el esquema del directorio de la compañía y participar en las reuniones importantes para advertir a sus directivos de eventuales problemáticas que se presenten", agrega Dilleberger.

En el caso de Edenor, Fernando Lavore, responsable de la comunicación en ese momento de la empresa, era gerente con rango de director y nos cuenta "participaba de todas las reuniones importantes del directorio e inclusive estaba habilitado para levantar la mano y advertir al management cuando tomaba medidas que podrían comprometer la reputación de la empresa".

- Designe un equipo de manejo de crisis en el que trabajen los principales responsables de todas las áreas clave de la empresa. Es importante que el Ceo lo integre.

El comité de crisis deberá estar integrado por algunos personajes clave de la empresa, con una gran capacidad de liderazgo y con un perfil de imagen pública lo más alto posible. Además “es indispensable que lo integre el director de comunicación, el de recursos humanos y un buen jurista”, expresa Fernando Lavore.

La tarea del comité será evaluar continuamente la situación y proponer las modificaciones al plan de actuación que considere necesario. “Este comité debe reunirse tantas veces como sea necesario y, a ser posible, fuera del lugar de crisis”, aconseja Ballero.

Durante la crisis, es imprescindible la existencia de un vocero entrenado para “dar la cara” frente a los medios y la opinión pública. “Este vocero deberá alimentar sus declaraciones exclusivamente con mensajes preparados por el comité de crisis y el asesoramiento externo de la consultora”, afirma Jorge Dell’ Oro.

Por otro lado, ambas consultoras -Dell’ Oro Trigo y Nueva Comunicación-, aconsejan preservar al Ceo, gerente general o presidente, hasta tanto se tenga los resultados de un análisis completo de la situación. De lo contrario, “se puede contribuir a desgastar la imagen de la persona que debe conservar la mayor credibilidad por parte de la empresa involucrada en la crisis”, expresa Bernardo Ballero.

- Segmente a sus públicos clave para determinar como obtener su opinión sobre la empresa.

“El público es entendido como el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (Capriotti, 1992).

Por ello, “la clave de cualquier estrategia de comunicación debe partir de una segmentación de los públicos porque es el único modo de llevar a cabo una comunicación eficaz” (Justo Villafañe, 1993).

De hecho, los públicos son los destinatarios de los mensajes que emite la empresa. Y estos diferentes públicos se conforman en base a intereses comunes y de su intercomunicación.

A continuación, Fernando Lavore segmenta los públicos de interés con los que una empresa de servicios públicos debe comunicarse en una situación de crisis. A su vez, analiza estratégicamente cómo la compañía debe interactuar con ellos:

- *La propia clientela*: se debe transmitirle tranquilidad en cuanto a que se han adoptado todas las prevenciones y que la empresa se encuentra en plena capacidad para evitar mayores problemas.
- *La opinión pública en general*: con fines idénticos a los anteriores y tratando de aislar, en lo posible, la tendencia a la generalización de las críticas.
- *Los medios masivos de comunicación*: con el mismo mensaje, pero apoyado en actitudes concretas hacia ellos, prestando especial atención a aquellos comunicadores considerados formadores de opinión, ya que sus comentarios positivos o negativos resultan de capital importancia.
- *Las asociaciones de consumidores*: con el fin de ofrecerles continuamente un cuadro objetivo de la situación y continuar consolidando los buenos lazos existentes con ellas.
- *Las autoridades ejecutivas y legislativas*: en sus distintos niveles (Nacional, Provincial y Municipal), para que conozcan directamente los datos fidedignos sobre el tema y los detalles sobre el desarrollo de la situación.
- *Los Defensores del Pueblo de la Nación y de la Ciudad de Buenos Aires*: facilitarles información permanente y circunstanciada acerca del real estado operativo del sistema de la empresa tratando de colaborar con ellos para que dispongan de un cuadro adecuado de la situación general.
- *Dirigentes políticos de todos los sectores*: acercarles dossier informativo para mantenerlos en conocimiento de los aspectos relevantes de la crisis.
- *Iglesia Católica*: por ser una entidad altamente creíble y de gran influencia en la opinión pública.
- *Los embajadores del país concesionario de la empresa*: por su poder de influencia frente al Gobierno Nacional y la opinión pública en general.

- *La Cámara que nuclea a las empresas:* plantear el problema no como algo particular sino como un tema que afecta a todo el sector. Desde la cámara, realizar un lobby corporativo para lograr influencia con el objeto de establecer un marco coyuntural apropiado para las negociaciones.

- Unificar el discurso del mensaje a comunicar en situaciones de crisis.

Los problemas de comunicación no se resuelven mediante artificios ni fórmulas universales invariables. “El mensaje debe apoyarse siempre en un fondo real de verisimilitud en cuanto a que el problema que motiva el conflicto se halla en vías de resolución. Lo contrario desacredita el mensaje y a sus portavoces”, consigna Beba Trigo, publicista y directora de la agencia Dell’ Oro Trigo.

A su vez, Fernando Lavore expresa que “el tono del discurso a desarrollar debe abusar de la prudencia, evitando tanto la minimización extrema de los acontecimientos que rodean a la emergencia como el triunfalismo irracional acerca de los resultados y el pesimismo exagerado al describir la situación”.

En el caso Edesur, se mostró una impericia en la gestión del management porque nunca logró unificar el mensaje a comunicar. “Una empresa que presta un servicio eléctrico a más de dos millones de clientes, tiene que estar preparada para salir a responder ante una eventual crisis de incógnita conocida, como puede ser un corte de luz”, dice Antonio Ambrosini.

El daño más grave de su reputación, fueron las reiteradas promesas vanas que manifestó durante la crisis. A esto, se sumaron las declaraciones del presidente de Enersis, José Antonio Guzmán, quién había manifestado desde Chile contrario a pagar las multas que proponía el ente regulador; “sus dichos mostraron a la empresa, frente a la opinión pública, más preocupada por la caída de sus acciones que por la propia gente”, agrega Beba Trigo.

En conclusión, “toda información cuya veracidad pueda ser puesta empíricamente en duda se vuelve contra sus propios autores, descalificándolos como fuente creíble”, dice Fernando Lavore.

- Prepare todo tipo de material escrito que pueda por anticipación

Los Issues management son una metodología que ha empezado a ser usada en muchas organizaciones con el fin de anticiparse a los problemas posibles que puedan afectar de alguna manera a la organización. Es una metodología que convoca al concepto de la planificación de contingencia tanto en los temas corrientes, emergentes como estratégicos.

Daniel Martini cuenta la crisis que vivió Edesur con el caso de Nicolás Oviedo, un chico que murió en una de las cámaras de Edesur al intentar encontrar una moneda, el 8 de julio de 1999. “La primera noticia en los medios sale a las 13.15 del medio día, nosotros a las 13.30 horas estábamos emitiendo un comunicado sustentado en tres ejes: paso tal cosa, vamos a investigar y nos haremos responsables de todo lo que nos corresponda” cuenta Daniel Martini. Asimismo, expresa que “el impacto mediático que logró Edesur al decir que se va a ser responsable bajó los desiveles y el tono de agresividad en la opinión pública”.

Este es un claro ejemplo de la importancia de los issues management porque seguro que sí en la empresa este comunicado no estaba preparado de antemano, discutirlo en el momento, le hubiese llevado horas que son preciosas al desarrollo de una crisis.

- Uso de eficientes herramientas comunicacionales.

Muchos interrogante se abren en medio de una crisis y el principal es ¿Qué se entiende por comunicación durante una crisis?. “El lunes me plantean desde la gerencia de la empresa que desde el Gobierno quieren una conferencia de prensa para mañana porque consideraban que no estamos comunicando. Yo venía con una tarea agresiva de comunicación, desde la mañana hasta la noche había estado saliendo por todos los medios, recorriendo todos los diarios y luego me enteró que dicen que no estamos comunicando”, cuenta Daniel Martini.

Evidentemente durante una crisis no todo lo que uno hace para informar es entendido como comunicación. De acuerdo a su experiencia, Daniel Martini identifica dos herramientas que otorgan mayor eficiencia en una crisis: las solicitadas y las conferencias de prensa. “En medio de una crisis, estas dos herramientas comunicacionales son percibidas como comunicación, pero aunque no sea considerado comunicar un vocero hablando por todos los medios, lo tenes que hacer igual”.

De hecho, la empresa fue paradigmática en la oportunidad de implementar las herramientas comunicacionales con el objeto de aumentar la percepción en la opinión pública. “Pues se espero 8 días para publicar el primer documento gráfico en lugar de hacerlo a las 24 horas de producido el corte, con un advertorial e infografías explicando los motivos y dando información veraz y útil a la gente”, afirma Dell’ Oro. Asimismo, en materia de análisis, “el segundo y último advertorial que publicó Edesur pidiendo disculpas, una vez reestablecido el servicio, distaba de ser un advertorial impactante con el que la empresa podría haber pedido disculpas de manera contundente ante la opinión pública”, agrega Beba Trigo.

Otras herramientas comunicacionales de difusión al exterior, consideradas por los expertos entrevistados, eficientes para tomar la iniciativa en el suministro de información a los medios son:

- *Contemplar un Website de Crisis.* A través de Internet se puede canalizar buena parte de la información rápidamente y sin costo destinada a satisfacer las necesidades de la demanda de gran parte del periodismo.
- *Comunicados de Prensa.* “Se deberán redactar con un estilo muy didáctico que permita explicar la naturaleza del fenómeno al público para que lo entienda”, afirma Beba Trigo. Su frecuencia queda determinada por la evolución e intensidad de la crisis.
- *Guardia de prensa permanente.* La guardia de prensa dentro de la empresa debe encontrarse activa las 24 horas y durante todos los días del año. Permite posicionar a la organización en una actitud proactiva y de generación de información en tiempo casi real aún en horarios que no son los convencionales dentro del funcionamiento administrativo.

“La utilidad de este servicio será convenientemente apreciada por los medios de comunicación social dado que les dispensa un trato profesional a la información cuya emisión y/o publicación se les requiera muy especialmente no sólo de sus propios medios sino también de la clientela, opinión pública, etc.”, consigna Diego Dilleberger.

- *Puntos de información claves:* se deberá establecer un circuito de información directo desde el área afectada con el área institucional de la empresa. La función

del vocero en el lugar clave del problema será informar a los medios sobre los avances y estado de situación.

“Muchos colegas criticaron que, ante tanta efervescencia anti-chilena, la empresa no debía haber designado como vocero técnico para la obra de las avenidas Paseo Colón y Belgrano, donde se intentaba el by-pass, a un ejecutivo con acento chileno”, consigna Dell’ Oro. De hecho, nadie previó lo que significaba la decisión de darle la concesión de un servicio público a una empresa chilena en la Argentina, “pasar de una empresa estatal a manos chilenas no es sólo una cuestión económica sino también política”, afirma Ambrosini.

- *Brindar un uso eficiente de servicio de Call Center:* “en medio de una crisis, el teléfono ocupado es la peor experiencia que puede vivir un cliente, es percibido negativamente como una cuestión ideológica que altera terriblemente a los damnificados”, dice Bernardo Ballero.

En el caso Edesur, muchos damnificados comprobaron que los números telefónicos de atención al cliente daban generalmente ocupado. La empresa tenía capacidad máxima de atender, en el mejor de los casos, a 20.000 llamados diarios, cuando en las primeras 48 horas se produjeron probablemente más de 100.000.

- Establezca planes de relaciones públicas para lograr buena voluntad con el periodismo.

Una empresa se considera eficiente en su comunicación con el periodismo por brindar un fácil acceso a la información de la compañía. “Lo que le importa al periodista es llamar y conseguir una respuesta manteniendo los tiempos que ellos tienen. Si le das una respuesta rápida, con contenido, entonces te van a tener en cuenta”, expresa Dillemberger.

Fernando Lavore dice que cuando estaba en Edenor la relación con los periodistas era de ida y vuelta: “yo con los periodistas de energía hablaba todos los días, a veces los invitaba a la oficina, otras veces iba yo a la redacción a verlos y así sucesivamente se iba fortaleciendo el lazo social ya no medio-empresa sino persona-persona”, afirma.

Diego Dillemberger nos cuenta la política que mantiene Arcor considerada por los periodistas la empresa más transparente, según una encuesta que realizó hace pocos

meses la Revista Imagen. “Esta empresa tiene una política de puertas abiertas al periodismo y en su trato con la prensa le da preferencia al interés del periodista más que al de la empresa”, consigna Dillemberger.

Por su parte, Fernando Lavore expresa que todo dircom de una empresa debe tener una radiografía de los periodistas: quiénes son, cuáles son sus intereses, su ideología, cómo escriben, etc. “Fulano es zurdo; mengano es de derecha; este es de derecha, pero como estaba mal con el Gobierno de Menem le pegaba a las privatizadas; este es medio de izquierda y escribe que las empresas públicas son un desastre, inmanejable, que hay una corrupción total, ... pero ahora sí bien mucho no nos cree se come el sapo cuando le decimos que las cosas van a mejorar”. A su vez, agrega “esto uno lo sabe por estar años dentro del medio: a lo largo uno va escuchándolos, leyéndolos, hablando con sus propios colegas y en definitiva, todo esto te va dando el perfil de ellos”.

Pero dentro del relacionamiento de la empresa con los medios es difícil escaparle al tema publicitario. Daniel Martini cuenta su experiencia: “el tema publicidad en los medios no hubiese servido para cambiar la realidad que vivió la empresa en el 99’, vos no tapas una crisis como la que tuviste con publicidad. Ahora es cierto que en el relacionamiento de los profesionales de una empresa con los periodistas de la comunicación, sí te hubiera permitido moderar ciertos picos que alcanzaron el tono de la agresividad hacia la compañía”, afirma Martini.

Edesur fue testigo de la dureza cobertura mediática. La lección es que una empresa que factura casi 900 millones de dólares anuales y que ofrece un servicio público a más de dos millones de clientes de un país, “no puede manejar un presupuesto publicitario que no supera el millón de dólares: un valor que muchas empresas Pymes pueden gastar”, consigna Diego Dillemberger.

- Reconozca que sus empleados son su principal activo. Comuníquese con ellos como primera prioridad.

“La comunicación interna es un factor clave en el desarrollo de casi todas las crisis ya que los empleados, además de contribuir con su trabajo cotidiano a resolver la crisis, deben ejercer un rol de comunicación en positivo sobre la misma” (Justo Villafañe, 1993).

La comunicación interna es siempre importante porque genera una relación leal y de beneficio para todos los integrantes de la organización. Pero este criterio adquiere especial relevancia cuando la empresa está atravesando una situación de crisis. “Los empleados constituyen el activo más importante de una compañía, razón por la cual deben ser informados eficientemente en relación al conflicto”, consigna Beatriz Aspiazu, gerente de Relaciones Humanas de la empresa Edenor.

Esta comunicación con los recursos humanos posibilitará que –al momento de ser requeridos por la prensa– se transformen en voceros válidos secundarios, con alta credibilidad. En este sentido, Aspiazu agrega “es esencial que el personal sepa qué está pasando y cuáles son las acciones que la empresa ha encarado para remediar rápidamente la crisis; los canales de comunicación interna habituales son: carteleras, boletines internos, intranet y reuniones con el personal”.

De esta manera, la compañía seguirá siendo ante los medios la principal fuente de información, y la opinión pública percibirá que la empresa está controlando la crisis de la manera más eficientemente posible.

- La Responsabilidad Social Empresaria.

Mario Martin, gerente del área Relaciones Institucionales de EDF America, consigna que “la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es una genuina necesidad impulsada por los nuevos paradigmas sociales y ambientales que impone la actualidad”.

Entre las muchas definiciones de la RSE se rescata la que parece más abarcativa: “la RSE es el cumplimiento integral de la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, tanto en sus contextos internos como externos” (Instituto Universitario IDEA, 2003).

“Es decir, una empresa socialmente responsable es la que, además de brindar productos y servicios de calidad, crea valor generando utilidades y empleos, paga sus impuestos, se preocupa por identificar los problemas que aquejan a la comunidad en la que desenvuelve sus actividades y propone alternativas para su solución. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable”, dice Mario Martin.

Es así como hoy se reclama a las empresas un comportamiento “más ciudadano”, “más responsable socialmente” con objetivos más amplios, orientados a la comunidad en general.

Durante su crisis, Edesur nunca logró que la sociedad sintiera a la empresa cercana a sus problemas y comprometida en la búsqueda de soluciones a través de sus principales directivos. Para ilustrar este compromiso que tendría que haber asumido la empresa, Beba Trigo explica que “se debió derivar a las zonas más afectadas todos los grupos electrógenos disponibles en la compañía para ser puestos a disposición de las autoridades con el respectivo personal para su utilización en zonas de emergencia; con este aporte se pudo haber normalizado el abastecimiento de agua potable”. Además “se tendría que haber brindado abastecimiento eléctrico en carácter de urgencia a centros de salud, albergues de evacuados, estaciones de bombeo de agua, comisarías, pacientes electrodependientes, etcétera” agrega Trigo.

- Contrate los servicios de una Consultora especializada en crisis.

“En mi opinión, las empresas deben contratar una consultora de PR para gestionar una crisis, a fin de obtener una orientación profesional y no actuar bajo la influencia del stress que provocan estos conflictos”, afirma Bernardo Ballero.

La consultora, al no estar influida por el microclima de la empresa en situación de crisis, puede analizar con mayor objetividad los alcances y las posibles derivaciones de ésta, y el impacto que la misma tendrá sobre la organización. Asimismo, “la consultora podrá recomendar las acciones de comunicación que requiere el escenario, el estilo, los canales y los públicos clave de los mensajes”, agrega Ballero.

De acuerdo a su experiencia, Daniel Martini consigna que “es importante trabajar con consultores externos en situaciones de crisis en la que uno está desbordado. Durante la crisis del 99’, yo llegué a estar más de 48 horas sin dormir. Es necesario tener una impresión desde afuera, con la cabeza fría, para reorientar el accionar”.

Durante la crisis, la falta de capacidad física de Edesur para atender el requerimiento de los diarios, radios, canales de televisión y hasta corresponsales extranjeros le valieron “escraches” a la empresa. La Revista Noticias consignó en sus páginas que no tuvo respuestas de Edesur tras 24 horas de reiteradas llamadas.

En el caso Edesur, no hace falta hacer un análisis demasiado profundo par ver que les faltó una consultora para el apoyo con operadores, voceros y asesores. Recién al tercer día de la crisis, cuando ya la situación ardía, Edesur contrató a Nueva Comunicación, la consultora número uno del mercado local.

Para Diego Dilleberger, “la lección del caso es que toda empresa debe contar con el apoyo de una consultora de comunicación de antemano porque no tiene demasiado sentido llamarla cuando el escándalo ya explotó, y el incendio mediático devoró casi toda la credibilidad de la empresa”.

Conclusión

La Planificación de Contingencia es una pieza clave de la gestión empresarial porque permite generar el conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la comunicación de la empresa.

Dentro de la organización se debe establecer una cultura de “Crisis Counselor”. Esto implica realizar un trabajo arduo que empieza por generar conciencia interna que las crisis existen y nos pueden tocar. Y una vez que nos tocan, toda la empresa, desde su presidente hasta el más humilde ordenanza, tiene un papel clave que cumplir.

Por ello, es indispensable que la gestión empresarial comprenda que la credibilidad debe ser elaborada con anticipación a las contingencias. El entrenamiento del personal de la compañía es un aspecto fundamental en lo que hace a la prevención. El mismo se debe adaptar a los requerimientos particulares de la organización. Entre otros, se debe prestar especial atención a: simulacros de crisis, formación de voceros, entrevistas periodísticas, enfrentar a públicos heterogéneos y adversos, asaltos sorpresivos y hostiles de la prensa.

El propósito de esa capacitación, que debe ser realizada con cierta periodicidad, apunta a contar con recursos humanos adecuadamente preparados para afrontar las diversas contingencias que puedan aquejar a la empresa en un ámbito turbulento o conflictivo.

Esta claro que todo origen de una crisis puede comenzar en el seno de la organización (endógenas) o fuera de ella (exógenas); pueden ser objetivas o subjetivas, técnicas o políticas y se generan alrededor de un hecho o serie de hechos que, por su repetición social, se triplican como “noticiables”.

De hecho, cualquiera sea el origen de las crisis, siempre incidirán en el equilibrio interno de la empresa, por lo que es necesario atender el gerenciamiento de sus causas y el de su comunicación.

Para ello, es importante que el área de comunicación sea considerada estratégica dentro de la organización: es necesario que exista un camino de comunicación en la célula de la organización lo suficientemente claro que los avances de la tecnología, los cambios

en los planes comerciales, los nuevos procedimientos administrativos no signifiquen en la práctica un divorcio entre lo que la empresa hace y su papel futuro.

Si una empresa no comprende esto es porque no entiende que hoy la Planificación de Contingencia es un activo intangible que no figura en los balances, pero que es fundamental para asignarle mayor valor a la organización.

En el caso Edesur, muchos han atribuido el fracaso de la gestión de su crisis a los problemas de comunicación, cuando en el fondo se trató de un problema de conducta empresarial. Su falta de planificación de contingencia para enfrentar una crisis afectó no sólo la reputación de la compañía sino puso en tela de juicio la imagen de las empresas privatizadas.

En definitiva, la clave del éxito en la gestión empresarial de cualquier organización pasa por su correcta Planificación de Contingencias. Su mayor valor consiste en predisponer favorablemente a los públicos afectados para que estén en condiciones de aceptar las explicaciones de la empresa durante una crisis, y en su caso, los correspondientes descargos, al tiempo que se trabaja para solucionar o paliar la crisis en términos objetivos.

Bibliografía

- Justo Villafañe, "*Gestión estratégica de la imagen de las empresas*", Editorial Pirámide S.A., Madrid, 1993.
- Paul Capriotti, "*Planificación estratégica de la imagen corporativa*", Ariel, Barcelona, 1999.
- Joan Costa, "*Comunicación corporativa y revolución de los servicios*", Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1995.
- Stella Martini y Jorge Gobbi, "*La agenda de los medios y la agenda de la sociedad*", Buenos Aires, Argentina. Instrumentos Paidós, 1998.
- Jeff Caponigro, "*The Crisis Counselor*", McGraw-Hill/Contemporary Books, 2000.