

Universidad del Salvador

*Facultad de Ciencias de la Educación y
de la Comunicación Social
Licenciatura en Periodismo*



Tesis Monográfica

La Comunicación Institucional y su papel
frente a situaciones de crisis
“El caso Transener”

Alumno: Patricio Lessa

Directora de la Carrera de Periodismo: Lic. Erica Walter

Tutor: Lic. Edgar Zavala

Asignatura: Seminario de Investigación Periodística (2005)

Cátedra: Dr. Daniel Sinópoli

Buenos Aires, Marzo de 2008
(011)156-589-5309 – patriciolessa@yahoo.com.ar

Índice

Introducción	Pág. 3
---------------------------	--------

Capítulo I

La Comunicación Institucional.....	Pág. 6
La Prensa.....	Pág. 9
La Publicidad.....	Pág. 11
Las Relaciones Públicas (RR.PP.).....	Pág. 14
La Responsabilidad Social Empresaria (RSE).....	Pág. 15
Las Agencias o Consultoras.....	Pág. 16
Los Públicos.....	Pág. 23

Capítulo II

Manejo de Crisis.....	Pág. 28
¿Crisis o Incidente?.....	Pág. 29
Relación Empresas – Medios.....	Pág. 31
El Vocero.....	Pág. 34
¿Cómo entrenarse?.....	Pág. 34
Casos de Crisis: ejemplos.....	Pág. 37

Capítulo III

Transener – La Empresa.....	Pág. 45
Su Actividad.....	Pág. 46
Composición Accionaria.....	Pág. 49
Organigrama.....	Pág. 50
Baraldo Comunicación Institucional.....	Pág. 52
Estrategia de Prensa.....	Pág. 53



Capítulo IV

Transener – La Crisis.....	Pág. 55
El inicio de la crisis.....	Pág. 56
¿Cuándo vuelve la luz?.....	Pág. 57
Mantenerlos Informados.....	Pág. 58
La repercusión inevitable.....	Pág. 60
La imagen post crisis.....	Pág. 61

Capítulo V

Propuestas y posibles sugerencias.....	Pág. 63
El departamento de comunicaciones de una empresa.....	Pág. 65
¿Qué hacer en situaciones de crisis?.....	Pág. 71

Conclusiones	Pág. 79
---------------------------	---------

Bibliografía	Pág. 84
---------------------------	---------

Otras Fuentes	Pág. 87
----------------------------	---------

Anexo	Pág. 89
--------------------	---------



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

El presente trabajo intentará definir lo que se conoce como Comunicación Institucional en nuestro país: sus características, herramientas, usos y alcances.

La Comunicación Institucional es una herramienta fundamental para el desarrollo de una compañía. Todas las grandes empresas nacionales e internacionales poseen un departamento dedicado a las comunicaciones que tiene como objetivo formar una buena imagen en sus diferentes públicos.

Sin embargo, toda empresa puede verse, en algún momento, involucrada en una situación de crisis comunicacional. Esto significa que los medios masivos de comunicación difundan información que perjudica, ya sea comercial o institucionalmente, a la compañía

De esta manera, el trabajo también intentará definir qué es una situación de crisis, cómo puede afectar a una compañía y qué es lo que se debe realizar para minimizar sus efectos negativos.

Para esto, se tomarán ejemplos de crisis comunicacionales que atravesaron empresas en nuestro país, se analizarán sus casos y se sacarán conclusiones sobre cada uno.

Además, se investigará en profundidad el Caso Transener (empresa encargada del transporte de energía eléctrica) , ocurrido en mayo de 2007, cuando una de sus subestaciones transformadoras de energía se vio sorprendida por un incendio de gran magnitud que la dejó fuera de funcionamiento, dejando sin luz a una gran parte de la provincia de Buenos Aires por aproximadamente 24 horas.

Se entrevistará al vocero de la compañía y se trabajará sobre el plan de comunicación de la empresa, la manera en que se actuó frente a los medios y las repercusiones que se obtuvieron sobre el hecho.

Por último, se elaborará un capítulo con propuestas sobre cómo actuar frente a los medios de comunicación, tanto en el trabajo diario de una empresa como en posibles situaciones de crisis.

De esta manera se intentará dejar sugerencias que puedan ser utilizadas a la hora de encarar un plan de comunicación para una empresa, sea cual sea la actividad a la que se dedica.

El trabajo estará dividido en cinco capítulos dedicándose el primero de ellos a la Comunicación Institucional en general y el segundo al Manejo de Situaciones de Crisis.

En los dos capítulos siguientes se trabajará sobre la empresa Transener.

En el capítulo tres se escribirá sobre la empresa en general: su composición accionaria, la actividad que realiza, la estrategia de comunicación que utiliza y sobre la consultora de prensa que los asesora.

Por su parte, el capítulo cuatro tratará sobre el ya citado Caso Transener. Se analizarán los hechos, las acciones realizadas por la empresa y la repercusión obtenida en tres medios gráficos nacionales.

El último capítulo, como quedó expresado, contendrá las propuestas y sugerencias a tener en cuenta a la hora de encarar la comunicación de una empresa.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CAPÍTULO I

La Comunicación **Institucional**

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

No caben dudas que en la actualidad el término “Comunicación Institucional” ha ido incrementando su importancia en las distintas áreas de las empresas de nuestro país y del exterior. Es una herramienta fundamental para el desarrollo de cualquier compañía. Pero qué significa realmente este término. ¿Hay una forma universal de describirlo?

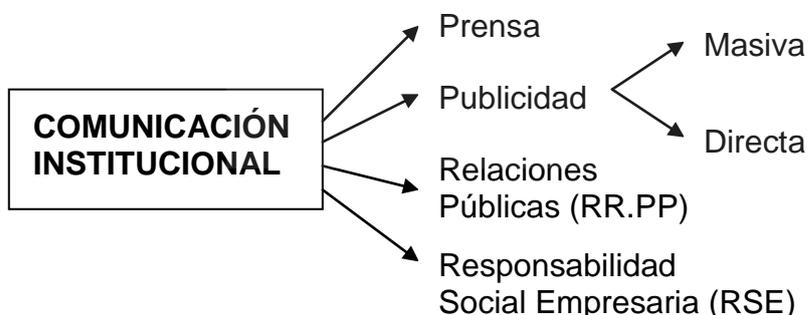
Fernández Collado¹ intenta dar una definición al mencionar que “se refiere a todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización”.

“El fin de la comunicación institucional es el de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información” afirma el español Carlos Sotelo Enriquez².

Por su parte, Cees Van Riel³ la considera como “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación 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”.

La Comunicación Institucional, es entonces, la suma de ciertos elementos que en conjunto tienden a formar, en los diferentes públicos de la empresa, su imagen corporativa. Son las acciones que se realizan en busca de un correcto posicionamiento y una buena percepción externa.

Las acciones que una compañía lleva adelante para lograr dicho fin podrían resumirse en el siguiente cuadro⁴:



¹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos, “La Comunicación en las organizaciones”, Trillas, México, 1997.

² SOTELO ENRIQUEZ, Carlos, “Introducción a la Comunicación Institucional”, Ariel comunicación, Barcelona, 2001.

³ VAN RIEL, Cees, “Comunicación Corporativa”, Prentice Hall, España, 1997.

⁴ Clasificación realizada por el autor.

No todas las empresas asignan la misma importancia a cada uno de estos elementos por lo que es probable que alguno ni siquiera sea utilizado. Por ejemplo, existen todavía compañías que no se han sumergido en los programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o que consideran innecesario implementar acciones de Relaciones Públicas (RR.PP.)

De todas maneras, las grandes empresas (nacionales y extranjeras) utilizan en su mayoría todos estos elementos para promocionar sus acciones y dar a conocer a sus públicos la diferente información que la empresa tiene para comunicar.

Dependerá, entonces, qué tipo de información tiene y a qué público deberá dirigirlo, para poder escoger alguna de estas herramientas. Si lo que desea es dar a conocer el nombramiento de algún nuevo gerente de la compañía, seguramente lo haga a través de la prensa; mientras que si necesita promocionar algún beneficio de su producto, lo hará mediante la publicidad, ya sea en forma masiva o directa.

Es importante aclarar que una acción no sustituye a la otra. Volviendo al caso de la empresa que desea promocionar algún beneficio de su producto es probable que gestione, además de su acción publicitaria, alguna nota periodística en los medios de comunicación, o realizar alguna conferencia de prensa (para medios, políticos, empresarios, etc.) para informar sobre el tema. De esta forma, se estarían complementando tres de las herramientas que hacen a la Comunicación Institucional: Publicidad, Prensa y Relaciones Públicas.

En síntesis, la Comunicación Institucional, a través de sus cuatro herramientas, intentará crear en los diferentes públicos la mejor imagen posible de la compañía.

Tal como narra Joan Costa⁵ en su libro *Comunicación Corporativa y la Revolución de los servicios*, “la imagen es el primer elemento diferenciador entre las empresas, pero no es un producto que se superpone a la organización, sino un fenómeno complejo que es generado y alimentado por la organización en sus relaciones diversas con la sociedad”

El hecho que la imagen sea un elemento diferenciador ayudará a que, si esta es positiva, los resultados, tanto económicos como comunicacionales sean

⁵ COSTA, Joan, *Comunicación Corporativa y la Revolución de los Servicios*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1995.

mejores. Esto significa que una Comunicación Institucional bien y prolijamente implementada, ayudará a que la compañía obtenga y pueda cumplir con los objetivos que se propone.

Para tal fin será imprescindible que lo que la empresa comunique sea siempre verdadero. Esto quiere decir que, para lograr un buen posicionamiento de la imagen, habrá que decir lo que se hace y hacer lo que se dice.

Por ejemplo, la empresa Trenes de Buenos Aires (TBA) no tendrá consecuencias positivas si realiza una conferencia de prensa para anunciar la adquisición de nuevos y modernos vagones y luego de un tiempo se comprueba que sólo existen una o dos formaciones de esas características y que el resto se mantienen en condiciones deplorables.

La Prensa

Es la herramienta que nos permite llegar a nuestro público de la manera más creíble posible. Es la información editorial de un medio, que se relaciona estrictamente con lo periodístico. No es un espacio que se puede comprar.

Según Adriana Amado Suárez⁶, es un “conjunto de publicaciones periódicas. Por extensión, información periodística que circula en los espacios editoriales de los medios masivos de comunicación”

La prensa no implica únicamente a los diarios o revistas, sino que también contempla a la radio, la televisión e internet. Cualquier medio que difunda información se puede decir que está ejerciendo la prensa.

Cada uno de estos tiene una manera diferente de ser tratado. No es lo mismo el periodista que trabaja en un diario al periodista que trabaja en la televisión. Si bien todos los que trabajan en la prensa persiguen los mismos objetivos, dependerá en el medio en que lo hagan la forma en que habrá que contactarse.

Hoy en día, la prensa es utilizada para difundir infinidad de información de cualquier índole y sección. Pero también puede ser manipulada para realizar diferentes tipos de operaciones, tanto políticas como empresariales.

⁶ AMADO SUAREZ, Adriana, “Prensa y Comunicación”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2003.

Cualquier persona u organización puede contactarse para hacerle llegar información y solicitar su difusión.

Los teléfonos, números de fax, dirección postal, direcciones de e-mail y hasta los nombres de los periodistas son de público conocimiento y dominio de la sociedad. Los periodistas y los medios no son inalcanzables. De todas maneras esto no significa que cualquier persona que mande algo al diario significa que al otro día será publicada.

Todos los medios realizan tareas responsables de prensa para lograr que la información que se publica sea confiable y fidedigna.

Se pueden mencionar tres tareas básicas⁷ :

- 1) Investigación: chequear la fuente y la información. No publicar cualquier cosa que llega a la redacción por el simple hecho de creer que es algo novedoso.
- 2) Análisis: ver si realmente es una información que le aporta algo a los receptores del medio para el que se trabaja.
- 3) Producción creativa: intentar publicar la nota de la forma más interesante posible para nuestro receptor. Que llame la atención y que se tengan ganas de leer esa noticia. El título (diarios, revistas e internet) o la forma en que se presenta una noticia (radio y televisión) suele ser una herramienta fundamental a la hora de intentar captar la atención del público.

El principal problema de la prensa es que la brecha con la publicidad es cada vez más angosta. Esto se da por un solo motivo: los medios de comunicación son, antes que nada, empresas.

⁷ AMADO SUAREZ, Adriana, Op Cit, pág 23.

La Publicidad

“La publicidad modifica el curso del pensamiento diario de las personas, les da nuevas palabras, nuevas frases, nuevas ideas, nuevas modas, nuevos prejuicios y nuevas costumbres”, según afirma Earnest Calkins ⁸.

Otra definición, un poco más clara, podría ser la enunciada por Adriana Amado Suárez, quien la define como una “comunicación paga, no personalizada, que en espacios publicitarios de medios masivos, realizan las empresas comerciales, organizaciones o individuos que suscriben el mensaje publicitario” ⁹

En la actualidad es una herramienta ya inmersa dentro de la sociedad, que está en permanente contacto con ella a través de diferentes maneras. Hacer publicidad es un concepto que fue mutando a lo largo del tiempo para llegar a convertirse en lo que es hoy en día.

Mueve millones de dólares e implica costos muy altos para cualquier compañía. Pero, por otro lado, es el único espacio en los medios de comunicación donde se puede decir lo que realmente se desea. Se compra un espacio y se lo completa con la información que se desea y de la manera que se desea.

A diferencia de la prensa no posee la misma credibilidad. La opinión pública tiende a pensar que si es un aviso publicitario la empresa algo está ocultando con el único fin de cumplir con sus objetivos. Si se publica que un pasaje a Bariloche cuesta \$150 la idea de la gente es que algo más (impuestos por ejemplo) habrá que pagar finalmente.

No hay límites para la publicidad a la hora de comunicar. No hay límites creativos ni de medios.

La creatividad es una fuente inagotable de las personas. Dependerá únicamente del vuelo que le quiera dar la empresa a su mensaje la manera en que será comunicado. Se han visto las publicidades más extrañas y se van modificando permanentemente.

Por su parte los medios para transmitir publicidades también sufren incrementos, impensados hace no mucho tiempo atrás.

⁸ CALKINS, Earnest Elmo, en Aprile, Orlando, “*La Publicidad puesta al día*”, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006.

⁹ AMADO SUAREZ, Adriana, Op Cit, pág 198.

Existen los medios convencionales como por ejemplo: carteles en la vía pública, spots en televisión, radio y cine, avisos en diarios y revistas, carteles en las obras en construcción, en paredes de edificios y los carteles espectaculares en autopistas y avenidas, entre otros.

Pero además, han ido apareciendo nuevos medios para hacer publicidad que han abierto nuevos horizontes a la hora de pensar una campaña publicitaria.

Entre este grupo se encuentran la publicidad móvil (en colectivos, en el subte, en taxis y hasta en autos particulares), gente que mientras los semáforos están en rojo se paran delante de los autos con carteles, banners y publicidades interactivas en sitios de internet, teléfonos celulares, aviones, y, por último, publicidades hasta en los baños de bares, para entretener y persuadir a las personas en todos los momentos posibles.

Por último, se encuentra otro tipo de publicidad, también novedoso que incursionó en los medios de comunicación en estos últimos tiempos y que se conoce como la Publicidad No tradicional (PNT).

“Mensajes publicitarios que aparecen intercalados dentro de los programas, formando parte del guión. Popularmente se conocen como ‘chivos’ a las menciones espontáneas de marcas o productos dentro de los programas. Esta categoría también considera menciones guionadas (es decir, que forman parte de la narración, promociones, concursos, demostraciones, etc)”¹⁰

Pueden destacarse nueve funciones propias a la hora de definir la publicidad¹¹:

- 1) Informa y aconseja sobre los productos, servicios, marcas y toda suerte de bienes disponibles.
- 2) Facilita la toma de decisiones porque remarca las características más deseables de todos estos bienes y los hace realmente atractivos.
- 3) Distingue y remarca la personalidad de las empresas y de las marcas.

¹⁰ AMADO SUAREZ, Adriana, Op Cit, pág 198.

¹¹ APRILE, Orlando, “La Publicidad puesta al día”, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006