

*Universidad del Salvador*

*Facultad de Ciencias de la Educación  
y de la Comunicación Social*

*Ciclo de Licenciatura en Periodismo*

*Tesis monográfica / tesina*

## *Comunicación Corporativa en situaciones de crisis*

*Análisis del desempeño de los medios gráficos  
y de la empresa McDonald's en los casos de  
intoxicación por Síndrome Urémico Hemolítico  
(2001 y 2003)*

  
USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Autora: Sonia Gisele Batista*

*Directora de la Carrera de periodismo: Prof. Lic. Erica Walter*

*Tutor de la tesis monográfica/tesina: Prof. Lic. Edgar Zavala*

*Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza*

*Asignatura: Tesina*

*Cátedra: Prof. Lic. Erica Walter y Prof. Leonardo Cozza*

*Buenos Aires, 1 de marzo de 2010  
E-mail: [soniabatista@speedy.com.ar](mailto:soniabatista@speedy.com.ar)  
Teléfono: 15 50 16 72 16*



## **Abstract**

Este trabajo propone una reflexión sobre la relación entre las empresas y los medios de comunicación a partir del análisis de dos casos de crisis institucional protagonizados por la cadena de comidas rápidas McDonald's en Argentina, en 2001 y 2003.

La hipótesis planteada afirma que la estrategia de comunicación de la empresa estuvo mal planificada o directamente fue inexistente, de manera tal que no se facilitaron líneas direccionales a los medios para que desarrollaran su labor con eficiencia. Para llevar adelante su comprobación, el trabajo está estructurado en tres partes.

En la primera se desarrolla un marco teórico enfocado en la comunicación institucional y en el cual se plantea que tanto los medios como las empresas son "agentes de preferencias" que actúan en la sociedad influyendo a sus miembros con sus dichos y acciones.

En la segunda parte se realiza una investigación sobre el SUH, para corroborar las informaciones provistas por los medios durante los casos. Luego se lleva a cabo un análisis de contenido de tipo cualitativo con énfasis en la presencia, uso y tipos de fuentes para conocer cómo informaron los medios y cómo la empresa realizó su defensa.

Por último, la tercera parte recoge las conclusiones de todo lo desarrollado: la hipótesis se comprueba y todo el corpus permite sacar conclusiones sobre el accionar de las empresas, el comportamiento de los medios y el desempeño de los profesionales en periodismo y en comunicación institucional.

**Palabras Clave:** McDonald's – SUH – Crisis – Medios – Empresas –  
Comunicación Institucional.



## **Agradecimientos**

Esta tesina es el resultado de más de un año de trabajo, pero su realización fue posible principalmente por la colaboración y el apoyo de muchas personas.

Quiero destacar en primer lugar a aquellos que me brindaron sus testimonios y experiencias para reconstruir y analizar los dos casos de crisis que aquí se presentan, muchísimas gracias a Fabián Debesa, Hernán Fluk, Gerardo López Alonso, Orlando Molaro, Horacio Repetto, Federico Rey Lennon, Mónica Katz, Marta Rivas y Marcelo Darrocha por el tiempo que se tomaron para ayudarme, enseñarme y orientarme en mi investigación.

Gracias también a mis dos fuentes confidenciales, que aportaron piezas clave para reconstruir el rompecabezas y entender lo ocurrido.

No puedo dejar de resaltar el apoyo de la facultad durante todo el proceso de elaboración de este trabajo, principalmente a los profesores Érica Walter, Leonardo Cozza y Gabriel Sadi por su orientación y disposición. Del mismo modo, agradezco a mis tutores, los profesores Luis González Balcarce y Edgar Zavala, que me ayudaron a avanzar constantemente en mi proyecto.

Por último quiero destacar especialmente a todos aquellos que me acompañaron desde el primer momento y me alentaron hasta el final: a mi familia (Stela, Carlos, Luciana, Sixto, Audelina y Luciano), mis compañeros y amigos.

¡Gracias a todos!

Sonia Gisele Batista



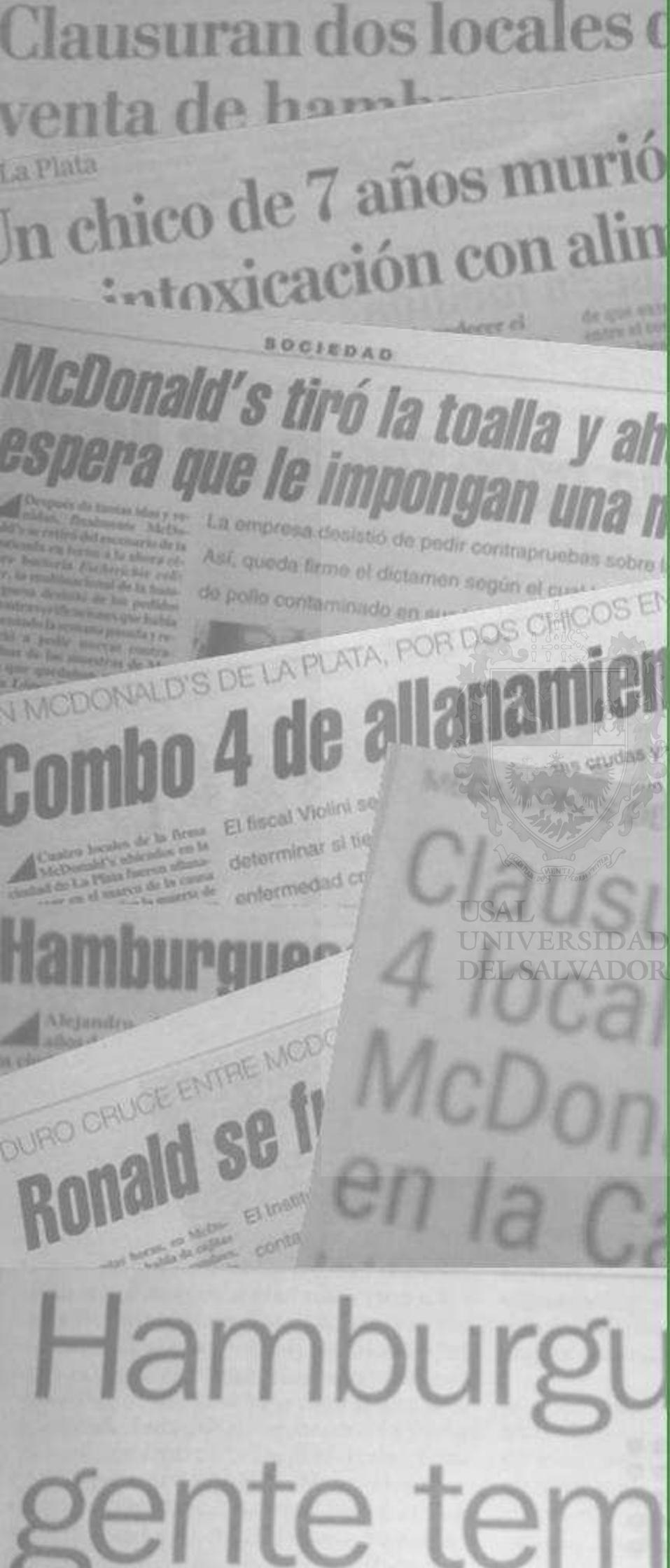
# Índice

Introducción .....	6
Capítulo 1: La comunicación institucional.....	10
Historia de la comunicación corporativa .....	12
Comunicación de crisis .....	19
Del interés público y los “agentes de preferencias” .....	22
Capítulo 2: Las instituciones frente a las crisis .....	27
Manejo de crisis .....	29
Procedimientos generales para evitar una crisis .....	33
Opciones de comunicación de crisis.....	37
Capítulo 3: Los medios de comunicación y la influencia.....	41
Sobre los medios de comunicación y la confianza sistémica.....	42
La construcción de la información .....	44
La influencia externa sobre las empresas .....	47
La desconfianza mutua .....	50
Capítulo 4: McDonald’s, los medios y el Síndrome Urémico Hemolítico .....	57
Información general sobre el SUH.....	58
Características y contagio .....	60
Evolución del SUH como enfermedad .....	65
El SUH y su prevención .....	68
Capítulo 5: Crisis institucionales de McDonald’s vistas por los medios.....	72
Crisis de 2001: la intoxicación no comprobada .....	76
Caso de SUH en 2003: sombra de muerte y sospechas.....	101



---

Capítulo 6: McDonald's y los medios frente a los casos de crisis .....	127
Introducción a McDonald's .....	128
Organización y marketing versus comunicación responsable.....	131
Respuestas a las crisis.....	136
Periodistas y comunicación de crisis .....	139
Conclusiones .....	144
Sobre McDonald's y la comunicación en situaciones de crisis .....	146
Sobre los medios como actores clave de la sociedad.....	150
Para los Profesionales de la comunicación .....	153
Bibliografía.....	157
Otras fuentes .....	159
Reseña .....	164
Glosario.....	I
Apéndice.....	IV



## Introducción



Actualmente vivimos en la aldea global. Las comunicaciones al instante, los intercambios de información y bienes a nivel masivo, los acontecimientos que involucran a miembros de diferentes culturas y el ritmo de desenvolvimiento de todas las actividades humanas en general hacen realidad a diario este concepto acuñado por el sociólogo canadiense Marshall McLuhan, en 1968.

Durante el proceso de desarrollo de esta actualidad en la cual estamos inmersos tuvieron origen y evolución las instituciones modernas, como por ejemplo las Organizaciones No Gubernamentales (ONG); comités y tribunales internacionales, asociaciones y también las empresas multinacionales. Estas últimas se destacan por ser pioneras en todo lo referente a ventas, producción de bajo costo, nuevas modalidades de empleo, marketing y comunicación. Fueron exitosas desde su conformación, a fines de los años '60 y principios de los '70, demostrando gran flexibilidad y adaptación a los cambios.

Las empresas siempre están en el foco de la sociedad, ya que hacen girar a sus integrantes en su entorno. Todos formamos parte del público directamente afectado por ellas, sea como consumidores, accionistas o empleados. En las sociedades actuales, como bien indica Gerardo López Alonso, vicedecano de la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral (UA), estas instituciones comerciales son claves:

“En este mundo globalizado, [...] las empresas se ven sometidas a una constante exposición pública, sea en cuanto a la calidad de sus productos y servicios, o en sus relaciones con la comunidad, o en su conducta ecológica, o en el trato al cliente, o en el cumplimiento de normas éticas”<sup>1</sup>.

En un contexto semejante, la comunicación, y más específicamente la comunicación institucional, es la disciplina clave a desarrollar. A partir de aquí comienza a tejerse una relación compleja entre las empresas y los medios de comunicación. Estos dos actores sociales o “agentes de preferencias”, como indica

---

<sup>1</sup> López Alonso, Gerardo. *Empresa y medios: un enfoque pragmático*, Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Austral, Buenos Aires, 2001, pág. 9.



Denis McQuail<sup>2</sup>, se necesitan mutuamente: las organizaciones buscan difundir sus actividades para el correcto y próspero desarrollo de sus negocios, mientras que los medios demandan información en forma constante, debido al papel preponderante que representan las empresas, del cual hablábamos en los párrafos anteriores. Además precisan de su aporte publicitario, un dato no menor.

En esta relación caben alianzas, acuerdos, discusiones, búsqueda de poder, pero por sobre todo una puja por el ejercicio de la influencia, por lograr que un punto de vista sobresalga a otro, que atenta contra los intereses de una de las partes. Ante una situación de crisis institucional estas variables se entremezclan y cambian con rapidez, afectando al normal desarrollo de la comunicación y demandando el máximo profesionalismo para asegurar que tanto la empresa como los medios aportan su correspondiente parte a la sociedad, privilegiando el bienestar de todos sus miembros, la información y la verdad.

Este trabajo busca realizar una reflexión sobre la dinámica de la relación empresas-medios, a partir del análisis de dos casos de crisis institucional protagonizados por la cadena de comidas rápidas McDonald's. Los mismos tuvieron directa relación con el Síndrome Urémico Hemolítico (SUH), una enfermedad que es endémica en la Argentina y que causa, en promedio, 500 incidencias por año, principalmente en niños, con una mortalidad de entre el 1 y el 3 por ciento.

El primer caso tuvo lugar en agosto de 2001 e involucró a los productos de pollo comercializados por la empresa. El segundo ocurrió en junio de 2003 y extendió la sospecha a las hamburguesas de carne, además de implicar la muerte de un niño de siete años. En ningún caso fue posible probar que McDonald's era verdaderamente culpable, pero su accionar frente a los problemas, combinado con el desempeño de los medios de comunicación dio como resultado una seguidilla de informaciones falsas y datos erróneos. Estos desempeños permitieron a su vez que entraran en juego cuestiones políticas, económicas e incluso personales dentro de situaciones que debieron resolverse a nivel institucional.

---

<sup>2</sup> McQuail, Denis. *La acción de los medios. Los medios de comunicación y el interés público*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1998, pág 57-61.

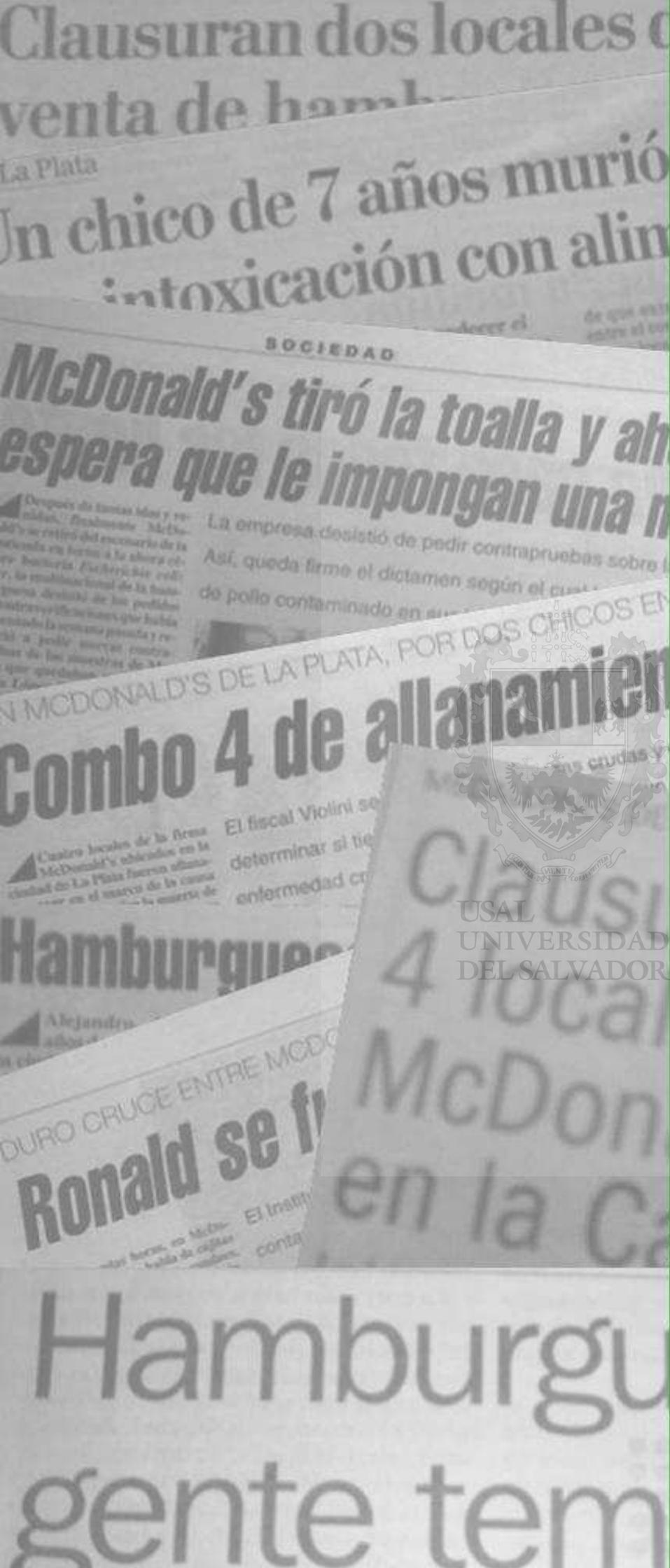


La hipótesis que da origen a esta tesina es que la estrategia de comunicación ante los casos de intoxicación por Síndrome Urémico Hemolítico estuvo mal planificada o directamente fue inexistente, de manera tal que no se facilitaron líneas direccionales a los medios para que desarrollaran su labor con eficiencia, con el surgimiento de rumores y el desprestigio de McDonald's.

Para llevar adelante su comprobación, el trabajo está estructurado en tres partes. En la primera se desarrolla un marco teórico donde se abarcan conceptos directamente relacionados con la comunicación institucional: se hace un repaso por sus orígenes, por la idea de comunicación de crisis, se ve en detalle el objetivo de los medios de comunicación y el de las organizaciones.

En la segunda se realiza una investigación sobre el SUH, para desestimar datos inconsistentes y analizar la información provista por McDonald's y por los medios de comunicación a partir de las voces de expertos en la materia. Por otro lado se realiza un análisis de contenido de tipo cualitativo con especial foco en la presencia, uso y tipos de fuentes en los dos casos de crisis enfrentados por la empresa en 2001 y 2003, tomando como corpus los medios gráficos *La Nación*, *Clarín* y *Página 12* en los períodos comprendidos entre el 27 de agosto y el 30 de septiembre de 2001 y el 1º de junio y el 31 de agosto de 2003. Luego se analiza porqué la empresa debió enfrentar esas situaciones y se busca una explicación para su accionar y para comprender el tratamiento de los diarios citados.

Por último, la tercera parte recoge las conclusiones de todo lo desarrollado y propone una reflexión para todos los profesionales de comunicación y periodismo, en pos de obtener una mejora en la disciplina, en las informaciones y en la sociedad.



## Capítulo 1

# La comunicación institucional



¿Qué es la comunicación institucional? Al igual que cuando nos preguntamos qué es la comunicación, no existe una única respuesta en la que puedan converger todos los aspectos de una cuestión. Para tener un punto desde dónde partir, podemos decir que la comunicación corporativa es el conjunto de hechos y procesos comunicativos que tienen lugar en el ámbito de una institución.

Una institución puede ser una universidad, una iglesia, una Organización No Gubernamental (ONG), una empresa, un gremio o un sindicato, entre otros. Posee derechos amparados por la ley, similares a los que tiene una persona.

La mejor prueba sobre la dificultad de definir a la comunicación institucional la otorga el desarrollo completo de la *mass communication research*<sup>3</sup>, la disciplina madre que, a diferencia de otras, en las cuales se sigue una línea de investigación principal que se amplía y evoluciona con el tiempo, siempre acusó grandes conflictos y discusiones en su seno. Nunca fue posible llegar a una definición concluyente, hasta aquella definición del investigador en comunicación boliviano Erick Torrico Villanueva<sup>4</sup> que hizo las veces de verdad reveladora, cuando concluyó que la comunicación era “un campo inter - trans - disciplinario”.

En su libro *Abordajes y períodos de la teoría de la comunicación*, este autor deja claro que la comunicación surge como disciplina recién a partir del surgimiento de los medios masivos. Éstos se vuelven importantes tan rápidamente que para todos los investigadores del área se hace imperiosa la necesidad de estudiarla en forma apropiada. Y, a partir de allí, es cuando todos los estudios que se realizaban comienzan a ser vistos como engranajes de una misma máquina: todas las disciplinas intervenían y trabajaban en conjunto para analizar a la comunicación y construir así su marco teórico.

---

<sup>3</sup> En castellano, investigación en comunicación de masas. Esta disciplina se constituyó como tal a mediados del siglo XX, a partir de la evolución propuesta por premisas anteriores como aquellas propuestas por la teoría hipodérmica, el modelo de Lasswell, la corriente empírico-experimental, la teoría de los efectos limitados, la teoría funcionalista, la teoría crítica y los estudios culturales. Luego, tras varias décadas de estudios, comenzó a volverse más compleja a partir de los intentos por delimitar su objeto de estudio y las maneras de abordarlo.

<sup>4</sup> Torrico Villanueva, Erick. *Abordajes y períodos de la teoría de la comunicación*, Grupo editorial Norma, Buenos Aires, 2004, pág. 15-22.



Según el investigador mexicano Carlos Fernández Collado<sup>5</sup>, autor entre otros de *La comunicación en las organizaciones*, la comunicación institucional “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 la imagen de la organización”.

La comunicación institucional se convierte así en un punto esencial en el desarrollo y la operatividad de una institución, pero no se compone únicamente de la faceta que le asocia Fernández Collado. Tiene dos aspectos claramente diferenciables: la comunicación interna y la comunicación externa, o más conocida como “prensa”. La primera implica la distribución de la información desde los puestos gerenciales a los operativos y viceversa, con la intención de fortalecer vínculos y fomentar la transparencia. En un caso de crisis, ayuda a que cada miembro de la institución conozca los hechos en profundidad y pueda, desde su lugar, colaborar para mantener la imagen corporativa y no dar lugar a equívocos. En lo que respecta a la segunda, es la principal encargada de la difusión de las actividades institucionales y de buscar en todo momento la consolidación y el mantenimiento de una imagen sólida ante el público.

USAL  
UNIVERSIDAD  
SAN ANDRÉS BOLONESI

## **Historia de la comunicación corporativa**

El desarrollo de lo que hoy conocemos y estudiamos como comunicación institucional está íntimamente ligado a la administración de empresas como disciplina. De este modo podemos remitirnos a Frederick Taylor (1856-1915) para encontrar las raíces de la comunicación en las instituciones comerciales (empresas).

Según Jean-Claude Scheid<sup>6</sup>, Taylor fue un estadounidense de familia acomodada que se desempeñó como mecánico en la industria siderúrgica y llegó a

---

<sup>5</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, en Patricio Lessa, *La comunicación institucional y su papel frente a situaciones de crisis. El caso Transener*, tesina de la Licenciatura en Periodismo, Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación Social, USAL, Buenos Aires, septiembre de 2007.

<sup>6</sup> Scheid, Jean Claude. *Los grandes autores en administración*, editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1983, pág 25-30.



ser un ingeniero destacado que publicaba artículos relacionados con la mejora y la organización laboral en la revista de la *American Society of Mechanical Engineer*<sup>7</sup>. En 1911, publicó su libro *Principios de la Organización Científica*, piedra fundamental en la administración de empresas, que abogaba por un mayor espacio para el orden y la organización de las fábricas, en busca de la máxima eficiencia.

Entre sus consejos, Taylor hace mención a la importancia de establecer reglas escritas en fichas para que cada obrero las siga y mejore su forma de trabajar. Además, indica la necesidad de que los supervisores o jefes apoyen a los trabajadores en forma constante. Se aconseja evitar que los obreros se encierren y confíen en sus propias fuerzas individuales. Por el contrario, nada mejor que el trabajo conjunto para mejorar notablemente.

Si bien no hace mención a la comunicación en forma directa, podemos interpretar lo anterior como claras muestras de un principio de comunicación organizacional a principios del siglo XX. La difusión de reglas en forma escrita a cada uno de los obreros sería el principio de las novedades vía e-mail de hoy o los anuncios en carteleras. Del mismo modo, esa supervisión para conseguir una mejora constante del obrero implica establecer una relación de confianza que necesariamente incluye a la comunicación.

Taylor también hace especial hincapié en que los cambios que propone dentro de su corriente de organización científica del trabajo deben realizarse en forma paulatina:

“El gran problema implícito en el paso de la administración de `iniciativa e incentivo` a la administración científica consiste en un cambio completo en la actitud mental y los hábitos, tanto de los dirigentes como de los obreros. Y este cambio debe ser efectuado gradualmente y mostrando al obrero muchos ejemplos objetivos que, combinados con las instrucciones que recibe, lo convencen completamente de la superioridad de la nueva sobre la antigua manera de ejecutar el trabajo. [...] Los primeros cambios que afectan a los obreros deberán ser hechos con suma prudencia, y con un solo obrero por vez al comienzo. Hasta que éste se halle completamente convencido de haber obtenido una gran ventaja con el nuevo método, ningún cambio ulterior deberá hacerse. Luego un obrero tras otro deberá ser convertido con tacto. Después de que un cuarto a un tercio de los obreros han sido convertidos del antiguo al nuevo sistema podrá lograrse un progreso muy rápido, porque a esta altura

---

<sup>7</sup> ASME por sus siglas en inglés, Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos.



existe generalmente un cambio completo en la opinión común y prácticamente todos los obreros que trabajan con el sistema antiguo se muestran deseosos de participar en los beneficios que, según ellos mismos comprueban, reciben los que trabajan bajo el nuevo sistema”<sup>8</sup>.

Podemos ver como Taylor desarrolla una primera idea de cambio organizacional y cultura empresarial, dos conceptos fuertemente ligados a la comunicación institucional. Además, describe la manera en que deben introducirse los cambios de un modo muy similar a la teoría de *two-step-flow* (o teoría del doble flujo de la comunicación) que desarrolló Paul Lazarsfeld.

Este sociólogo austriaco, fundador del *Bureau for Applied Social Research*<sup>9</sup> de la Universidad de Columbia en Estados Unidos, se distanció a principios de la década de 1930 del pensamiento de la Escuela de Chicago, “cuestionando la concepción misma que tenían de los medios de comunicación los pensadores influidos por la filosofía del pragmatismo”<sup>10</sup>. Según Armand y Michelle Mattelart, Lazarsfeld fue uno de los pioneros en la historia de la sociología funcionalista de los medios de comunicación.

Ya desde *El pueblo elige* (obra publicada en 1944), Lazarsfeld dio el puntapié para el desarrollo de la teoría del doble flujo de la comunicación. Según ésta, la comunicación es un proceso en dos etapas en el que el primer escalón esta compuesto por las personas relativamente bien informadas por estar directamente expuestas a los medios de comunicación; el segundo, se conforma con aquellos que frecuentan menos los medios y que dependen de otros para obtener la información<sup>11</sup>. Poco más de treinta años antes, Taylor otorgaba un ejemplo de aplicación de esta teoría cuando sostenía que los cambios organizacionales debían introducirse en un obrero para que luego los demás estuvieran mejor dispuestos a implementarlos.

Tan sólo cinco años después de Taylor, el ingeniero en minas francés Henri Fayol (1841-1925) escribió *Administración industrial y general* en 1916. Ya allí

---

<sup>8</sup> Taylor, Frederick Winslow. *Principios de la administración científica*, editorial El Ateneo –décima edición-, Buenos Aires, 1987, pág. 20.

<sup>9</sup> BASR, por sus siglas en inglés, Oficina de Investigación Social Aplicada.

<sup>10</sup> Mattelart, Armand y Mattelart, Michèle. *Historia de las teorías de la comunicación*, editorial Paidós, Buenos Aires, 1997, pág 30-39.

<sup>11</sup> Mattelart, Armand y Mattelart, Michèle. Op. Cit. pág 30-39.



puede notarse un importante avance en la concepción de la comunicación institucional. En primera instancia Fayol aboga por la claridad en los convenios con los obreros:

“Es preciso que sean claros y den satisfacción a ambas partes, en todo lo que sea posible. [...] A los convenios de otros tiempos, establecidos solamente por el patrón, han sucedido cada vez con más frecuencia los convenios debatidos entre el patrón o un grupo de patrones y las colectividades obreras. La responsabilidad del patrón se halla así disminuida”<sup>12</sup>.

Podemos ver cómo, ante la enorme cantidad de huelgas y conflictos laborales que había en esa época, los patrones comienzan a abrir nuevas instancias de diálogo con sus subordinados, que se traducen en una consolidación de la comunicación empresarial como tal. En segundo término, Fayol propone tener en cuenta caminos cortos a la hora de realizar gestiones inherentes al trabajo diario. De esta forma, si la cadena jerárquica va de la A hasta la G y éstas quieren comunicarse, es mejor realizar un encuentro A-G que pasar por todas las instancias A-B-C-D-E-F-G.

Fayol dedica además una parte de su obra a la comunicación, nombrándola como tal. Específicamente, se centra en desaconsejar el abuso de las comunicaciones escritas:

“Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden que debe ser completada mediante explicaciones es generalmente más simple y más rápido proceder verbalmente que por escrito. Es sabido, por otra parte, que los conflictos o malentendidos que podrían solucionarse en una conversación se enconan a menudo por el uso de la correspondencia. Se deduce de esto que las relaciones deben ser verbales, siempre que sea posible. Así se gana en rapidez, claridad y armonía”<sup>13</sup>.

Si Taylor abogaba por la organización del trabajo desde la administración, Fayol avanza aún más introduciendo la necesidad de la planificación y la fijación de objetivos. Para esto es necesario la creación de una nueva cultura que una a jefes

---

<sup>12</sup> Fayol, Henri. *Administración industrial y general*, editorial El Ateneo –décimocuarta edición-, Buenos Aires, 1987, pág. 62-78.

<sup>13</sup> Fayol, Henri. Op. Cit. pág 62-78.



y obreros dentro de la empresa y, con respecto al rol de la comunicación, este autor hace hincapié en la importancia de dar a conocer los programas, ponerlos al alcance del público, porque “la experiencia y la discusión pública seleccionarán los mejores”. La misma relevancia otorga a las conferencias que reúnen a jefes y gerentes.

A partir de estas últimas propuestas es que, en el campo de la comunicación institucional, comienza a hablarse de comunicación ascendente, es decir, se le dijo adiós al mensaje unidireccional y se empezó a concebir la capacidad de respuesta desde los obreros hacia los mandos medios y las gerencias. Uno de los primeros autores en dedicarse a profundizar este tema, y que de hecho fue quien abrió el camino de lo que conocemos como comunicación horizontal (aquella que se produce entre miembros de un mismo nivel jerárquico), fue Chester Barnard (1935). Pero once años más tarde sería el turno, dentro de lo que se conoció como Escuela sistémica, de Herbert Simon, que en 1946 escribiría *El comportamiento administrativo*.

Allí, Simon dedica un capítulo entero al rol de la comunicación en las organizaciones, el cual pasa a ser central:

“Es evidente que no puede existir organización sin comunicación, porque en ese caso no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo. No sólo es absolutamente esencial para la organización la comunicación, sino que la disponibilidad de técnicas especiales de comunicación determinará, en gran parte, la manera en que pueden y deben ser distribuidas a través de la organización la funciones decisorias. [...] En las organizaciones, la comunicación es un proceso de doble dirección: abarca la transmisión a un centro transmisorio de órdenes, información y consejos y la transmisión de las decisiones tomadas desde este centro a las demás partes de la organización”<sup>14</sup>.

Simon pone como ejemplo la organización militar, que desarrolló procedimientos especialmente detallados para recoger y transmitir información. Cita a las regulaciones de servicio de campo de la armada de Estados Unidos:

---

<sup>14</sup> Simon, Herbert. *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Ediciones Aguilar, Buenos Aires, 1984, pág. 147.



“La información militar es esencial para la preparación eficiente y para la ejecución de los planes estratégicos y tácticos. Constituye un elemento vital en la estimación de la situación del comandante [...] y la continua búsqueda de información es necesaria para que todas las unidades operen con éxito. [...] El análisis de la información recibida lleva a una reconstrucción, más o menos completa, de la situación y actividades del enemigo y proporciona con frecuencia la mejor indicación sobre sus intenciones”<sup>15</sup>.

En este último párrafo vemos cómo ya empieza a tomar forma la importancia de la comunicación en situaciones de vital importancia, o de crisis. Los años entre Fayol y Simon fueron más que significativos para el desarrollo tecnológico y estratégico de la comunicación en las instituciones. Hacia los años '50 ya podía optarse por distintas vías de comunicación que Simon explica en profundidad. Se destaca que puede comunicarse formal o informalmente, desde los memorandos o cartas, hasta las conversaciones casuales (útiles para la unión del personal).

Desde los años '60, las empresas comenzaron a lidiar con el problema de predecir el impacto de los factores que afectaban su bienestar económico (huelgas, problemas con los proveedores, etc.). Por último, en la década siguiente, la comunicación de crisis emergió de forma consistente como la actividad de manejo que buscaba controlar el impacto causado por las discontinuidades en el ambiente propio de cada organización.

Según el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO), hoy en día en el mundo de las organizaciones los sistemas de comunicación, tanto internos como externos, son vitales para alcanzar el éxito:

“Las empresas del siglo XXI demandan nuevos retos, derivados de los procesos de globalización, internacionalización, concentración de grupos económicos, nuevos modelos de administración y gestión y en general, las tendencias que marcan el desarrollo de las naciones. En este contexto se mueven, de igual modo, las firmas de comunicación, entendidas como medios y organizaciones, dentro de las cuales profesionales de la comunicación social y el periodismo deben enfrentar retos no sólo acerca de la transmisión de mensajes a un público cada vez más diverso, exigente, susceptible e individualista sino de índole gerencial, que conllevan decidir cómo hacer viables

---

<sup>15</sup> U.S. Army Field Service Regulations, 1923, páginas 25-26, en *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa* de Herbert Simon, Op. Cit. pág. 149.



y sostenibles las empresas en las que prestan sus servicios. Y de igual modo, las oficinas de comunicaciones, los llamados gabinetes de prensa, las firmas intermediarias, cuyo negocio no es otro que el de la gestión de la comunicación”<sup>16</sup>.

Para este organismo, la comunicación institucional es un subcampo de la comunicación como disciplina y deriva de la comunicación pública. Toda organización, sin importar su naturaleza, tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador-empleado, gobierno-empresa, empresa-mercado. Los profesionales de la comunicación organizacional deben tener como escenario laboral a la organización, como objeto de trabajo a la comunicación y como tarea final la integración de todos los miembros, buscando su desarrollo personal y el éxito empresarial como expresión de logro del ejercicio colectivo.

En las organizaciones actuales, nunca falta un departamento dedicado a Comunicación y Cultura o bien a Prensa y Relaciones Públicas, desde donde se manejan y planifican las comunicaciones internas y externas.

Esta planificación implica una estrategia. De acuerdo con la definición del diccionario de la Real Academia Española (RAE), una estrategia es un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, es la traza para dirigir un asunto<sup>17</sup>. Para el gerente de la consultora *Image People* en Colombia, Jorge Aguilera, se trata de “una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados”<sup>18</sup>.

Aguilera cita a Rafael Pérez<sup>19</sup>, que en su libro *Estrategias de comunicación* señala que en la historia de la humanidad han existido dos grandes tendencias en lo que respecta a estrategias, por un lado la occidental originada desde el Imperio

---

<sup>16</sup> CICCO. *Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial*, ECOE Ediciones, Bogotá, 2007, pág. 15-16.

<sup>17</sup> Real Academia Española. Diccionario vigésima segunda edición, disponible en Internet en: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=estrategia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia)

<sup>18</sup> Aguilera, Jorge. Ponencia presentada en el Encuentro de Comunicación Estratégica, en CICCO, *Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial*, ECOE Ediciones, Bogotá, 2007, pág 61-88.

<sup>19</sup> Pérez, Rafael Alberto. *Estrategias de Comunicación*, en CICCO, *Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial*, ECOE Ediciones, Bogotá, 2007, pág.61-65.



Romano (basadas en la dominación y la fuerza) y por otro la oriental (fundamentada en la paz y en ganar batallas incluso antes de haber combatido).

Enfocándonos en la comunicación institucional, la estrategia es, entonces, una propuesta de solución, que pretende marcarnos un camino y generar dinámicas para que la institución se encamine hacia el cumplimiento de sus objetivos. Además presenta la característica de que no se realiza para siempre sino que responde a una situación específica. Hay distintos tipos de estrategias, pero a grandes rasgos pueden clasificarse en estrategias por necesidad y estrategias por problema. Las primeras son las más comunes y están relacionadas con el mejoramiento de competencias, clima o la cultura de la organización. Se caracterizan por partir de la iniciativa de la empresa o de un individuo, tener un diagnóstico previo de la situación, contar con todo el tiempo necesario para su puesta en práctica y que pueden tener una prueba piloto antes. Las segundas ocurren en ocasiones específicas, generalmente en situaciones de crisis; se emplean por la presión que genera el medio o el problema que se presenta, no hay diagnóstico previo sino que se realiza un análisis posterior de la situación, hay una gran urgencia para su aplicación y concluyen, en general, rápidamente.

### **Comunicación de crisis**

Según Brad Hainsworth (profesor en Comunicación en la Brigham Young University de Utah, Estados Unidos) y Max Meng<sup>20</sup> (Master en Comunicación de la misma universidad) desde el mismo comienzo de los estudios enfocados en la comunicación de crisis hubo problemas con su definición. La mayoría de los autores describían a todo el proceso como algo sistemático, una simple aplicación de las herramientas de las Relaciones Públicas (RRPP). Se discutía la historia de la comunicación de crisis pero se ofrecía muy poco soporte teórico.

---

<sup>20</sup> Hainsworth, Brad y Meng, Max. *How corporations define Issues Management*, en *Public Relations Review*, vol. 14, nº 4, 1988, pág. 18-30.