



Maestría en Gestión de la Comunicación
DIPLOMADO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Docente:

Mg. Tamara Liendo

TRABAJO MONOGRÁFICO

**LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN PERIODO DE CRISIS
EN LAS EMPRESAS: TIPOLOGÍAS, SOLUCIONES Y
ALTERNATIVAS**

Estudio de caso con YPFB Corporación

Estudiante:

Ricardo Martínez Balderrama

La Paz, abril del 2020

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1.DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE CRISIS Y COMUNICACIONAL.....	5
1.1. La comunicación organizacional.....	5
1.2. Comunicación interna.....	6
1.3. Comunicación externa.....	7
2.LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS.....	8
2.1. Factores determinantes en una crisis.....	9
3.TIPOLOGÍAS DE CRISIS Y ESTRATEGÍAS DE MONITOREO Y ACCIONES.....	13
3.1. Estrategias de monitoreo y acciones frente a una crisis.....	13
3.2. Estrategia comunicativa ante la crisis.....	15
3.3. La estrategia con un manual de crisis.....	16
3.4. La identificación de un comité y actores.....	16
3.5. Indicadores para evaluar el nivel de las crisis.....	17
3.6. La creación de un comité de crisis.....	18
3.7. Funciones del comité de crisis.....	20
4. ESTUDIO DE CASO DE YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES BOLIVIANOS (YPFB) CORPORACIÓN.....	21
4.1. Cronología de la situación de crisis en YPFB Corporación.....	21
4.2. Propuesta de plan estratégico de comunicación para YPFB corporación.....	23
4.3. Gestión de crisis corporativa en YPFB corporación.....	24
CONCLUSIONES.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	27

INTRODUCCIÓN

La comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que, a menudo, las empresas no quieren reconocer. Las empresas están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la empresa, interna y externamente, convirtiéndose en un centro atención para sus públicos. Es más, a menudo, las propias crisis estallan por la falta de conocimiento sobre las mismas, y la ausencia de políticas de prevención con su propia organización.

La crisis se caracteriza por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos.

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado; sin embargo puede ser prevenido y abordado desde con políticas estratégicas comunicacionales, y un equipo multidisciplinario. Para la ejecución de la misma se hace pertinente conocer sobre la situación de crisis y abordarlo desde un gabinete de comunicación empresarial o institucional.

Cada crisis, por otra parte, es única, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos: así, en la hipótesis de dos accidentes ferroviarios de la misma naturaleza, uno podría ser considerado absolutamente accidental.

OBJETIVO GENERAL

Identificar las características de la gestión de comunicación en periodos de crisis empresariales, a través de la identificación de tipologías de crisis y posibles alternativas de soluciones con la presentación de un estudio de caso de YPFB.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar las características de la gestión de la comunicación corporativa en periodos de crisis.
- Presentar las diferentes tipologías de crisis empresariales, mediante la diferenciación de sus características.
- Conocer posibles alternativas de solución ante una potencial situación de crisis empresarial.
- Identificar el estudio de caso que se hizo a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) Corporación, referente a la crisis de Honorabilidad.

En muchas ocasiones pasa que las crisis que estallan en las empresas revelan dos problemas: falta de información, de intercomunicaciones, de ideas compartidas y falta de controles en los procesos. Una cultura de comunicación bien asentada enseña que el mejor antídoto es la previsión y la proacción, vinculada a la conducta ética, la cultura corporativa, la comunicación como dispositivo de monitorio, de información y gestión (Costa, 2002, p. 177).

La gestión del sistema comunicacional, debe ser vista como un conjunto de acciones que concreta los procesos de planificación, organización, implementación y control, demanda, la utilización de condiciones metodológicas que eficientemente satisfagan el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como una adecuada preparación del personal encargado de su aplicación. De esta forma se hace un imperativo la capacitación en los profesionales del área de comunicación social para acompañar estas necesidades empresariales o institucionales.

2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE CRISIS Y COMUNICACIONAL

Una crisis es un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad de la empresa o la institución.

Toda crisis se caracteriza por una ruptura de equilibrio cuando, después de un acontecimiento que implica a la organización, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos (Piñuel, 1997, p. 78).

En el núcleo del concepto se encuentra además, un anhelo psicológico y social, 'la crisis debe ser superada', pues no hay sociedad que pueda vivir permanentemente en la crisis.

La crisis se experimenta de diversas maneras, dependiendo del lugar social en el que se ubique el sujeto. Cuando el sujeto es destinatario de la institución, es decir, se es un ciudadano común, la crisis de la institución es experimentada como una crisis moral, como una traición profunda a la confianza depositada en ella. El sentimiento de agravio se incrementa si la "traición" tiene además consecuencias económicas, si estas afectan directamente las necesidades vitales de la población (Morin, 2002, p. 159).

2.1. La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que intercambian los diversos integrantes de una organización entre ellos y con los otros públicos (internos y externos) que tiene la empresa en su entorno. Por lo tanto, la

comunicación organizacional puede estudiarse como una disciplina en la medida que se analiza la forma en que se producen estos procesos comunicativos.

También puede estudiarse como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se producen diariamente en la organización. Estas técnicas o actividades pueden ser diferentes a nivel interno o externo, en periodos particulares, o tener objetivos específicos, como por ejemplo, influir en las opiniones, actitudes y conductas de estos diversos públicos (Contreras, 2006, p. 306).

Algunos autores han hablado de la comunicación organizacional sólo como la comunicación interna. Pero esto es a mi juicio erróneo, porque ésta abarca todos los niveles: comunicación interna y externa.

Cada empresa o institución se relaciona con públicos internos y externos, estos públicos son diversificados, con expectativas y necesidades diversas, es decir, cada uno de ellos cuenta con particularidades distintas unas de otras, pero relacionadas al mismo tiempo en torno a la empresa o institución.

2.2. Comunicación interna

La comunicación interna, requiere de actualización constante para su público, además de gestionar la fidelización y confianza entre los trabajadores con la organización. La comunicación interna es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas (Ostos, 2016, p. 83).

Por lo tanto, la estrategia de comunicación interna engloba el conjunto de acciones de comunicación que son elaboradas con anticipación, estableciendo un marco de referencia con la finalidad de lograr los objetivos trazados, teniendo en cuenta las reacciones que causará en cada público. De esta manera, se podrán dar a conocer

e interiorizar los valores, objetivos y metas que promueve la organización logrando su desarrollo dentro de la sociedad; de lo contrario, al no existir ese entendimiento, la institución no podrá alcanzar a cabalidad sus metas, generando pérdidas para sus directivos (Ostos, 2016, p. 84).

Es decir, la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa. La comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior. A través de la gestión interna se crea el valor como aporte a los empleados lo que genera votos de confianza.

2.3. Comunicación externa

La comunicación externa se constituye por los mensajes que la organización emite hacia sus públicos, su objetivo es mantener o mejorar sus relaciones con ellos mediante la proyección de una imagen favorable y la promoción de sus productos o servicios. Es muy importante que una organización comunique bien y, para ello los mecanismos de comunicación externa que utiliza son fundamentalmente las relaciones públicas y la publicidad (Sierra, 2016, p. 23).

Es decir, la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

El peligro constante de la comunicación organizacional es su fragmentación e instrumentalización, en tanto no se articule la comunicación interna y la externa, se generan diagnósticos y planes diferentes que difícilmente confluyen en una estrategia común (Kaplún, 2012, p. 11).

3. LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS

La comunicación de crisis es una de las áreas de la comunicación institucional que más se ha desarrollado en los últimos dos décadas. A partir de los años ochenta del pasado siglo se ha podido constatar con mayor nitidez que en las situaciones problemáticas vividas por muchas organizaciones al participar en su entorno social, junto a la relación específica establecida con otras personas o instituciones; está presente la relación informativa y como consecuencia de la misma la acción de los medios de comunicación social (Enrique, 2007, p. 99).

Como sucede con otras áreas de la organización, la faceta informativa ha de ser objeto de una gestión adecuada, pues, de lo contrario, los responsables de la organización no conseguirán explicar con precisión su proyecto institucional y, por tanto, corren el riesgo de no ser percibidos y entendidos por sus públicos en particular y por la opinión pública en general (Sotelo, 2004, p. 20).

En la mayoría de las ocasiones las crisis no son causa de un efecto claramente predecible e identificable. Tampoco están precedidas de un encadenamiento de fases que en conjunto o individualmente puedan llegar a indicar el desenlace de un momento crítico. Normalmente las crisis suelen surgir de manera inesperada, repentinamente y sin dar señales previas, y en medio de situaciones ciertamente especiales objeto del interés general y como consecuencia de ello de los medios de comunicación social.

De ahí que, si bien es cierto que las crisis pueden preverse aunque no predecirse, el éxito o fracaso en la resolución de una crisis reside en la propia cultura de la organización, fundamentalmente en la parte que se refiere a la comunicación. Ha de tenerse en cuenta que las crisis también limitan el tiempo de reacción ante las mismas, por lo que la cultura de la organización coadyuvará a incrementar el problema o a dar solución al mismo.

Costa (2004, p. 178), por su parte, expone que las crisis se resuelven “tomando partido, con actitudes resolutivas y decisiones rápidas, atajando las causas con acciones y actuando con hechos” siendo conscientes que el mejor antídoto para una gestión eficaz es la previsión y la proacción ante todo.

De la misma manera que no existe unanimidad en la adopción de un significado concreto para el término crisis tampoco los directivos de las organizaciones coinciden ya no sólo en la interpretación de situaciones de crisis sino también en la manera de gestionarlas.

3.1. Factores determinantes en una crisis

a) El efecto sorpresa:

La sorpresa, tal y como ya se ha expuesto, es una característica inherente a toda crisis. Las organizaciones no son capaces de situar el nacimiento de una crisis en un momento concreto. Es decir, no es posible efectuar con antelación un cronograma exacto, en cuanto a situar fechas y momentos concretos, de una crisis, pues si ello se pudiera efectuar la crisis sería abortada (Juanatey, 2012, p. 181).

Por tanto, la crisis siempre sorprende y esta sorpresa tiene un importante efecto sobre la resolución de la misma. La sorpresa es de por sí el factor más peligroso en la mayoría de las crisis. La sorpresa, por regla general, desencadena la confusión y como consecuencia de ésta aparecen los primeros síntomas de desestabilización.

La incertidumbre igualmente suele ir aparejada a la sorpresa. La organización sometida a la crisis no acierta a ver las potenciales consecuencias de la misma, muchas veces ni siquiera es capaz de identificar las causas de aquellas. La responsabilidad tiende a diluirse y en aquellas organizaciones que no cuentan con una política de comunicación definida se da una aguda proclividad a eludir dicha responsabilidad y trasladarla a terceros (Juanatey, 2012, p. 183).

b) La eliminación del caos

La sorpresa suele ser la antesala del caos y éste se produce justo en el momento en que la organización comienza a manifestar un completo desorden en su gestión y su comportamiento es totalmente errático e impredecible (Juanatey, 2012, p. 183).

Cuando el caos se ha instalado en la organización puede asegurarse que ésta ha iniciado el camino más directo hacia el fracaso en la gestión de la crisis. Y el caos da paso al pánico. Un temor agudo que no sólo alcanza a sus directivos sino que rápidamente se extiende hacia sus públicos internos y externos. En el caso de las empresas mercantiles el reflejo más inmediato de esta situación se observa en los comportamientos de las entidades financieras con las cuales operan, los proveedores y los grupos de interés, así como en los mercados bursátiles en el caso de aquellas entidades que coticen en ellos (Juanatey, 2012, p. 183).

El caos es una de las mayores amenazas que puede sufrir una organización sometida a una crisis. En ocasiones, si éste se adueña por completo de la situación puede representar mayor gravedad que la crisis desencadenadora del mismo e incluso puede llegar a dejarla en un mero segundo plano y convertirse en una nueva crisis con entidad propia.

Generalmente aquellas organizaciones que no son capaces de evitar o superar con rapidez la situación de caos suelen quedar muy marcadas y padecer diferentes secuelas que no sólo harán muy difícil la gestión de la post-crisis sino que también impedirán el deseable retorno a la normalidad, pues el caos suele propiciar el afloramiento de viejas rencillas entre los directivos de la organización o, cuando menos, posturas encontradas en la manera de entender tanto la gestión de la crisis como la de la propia organización.

c) El tiempo

Una vez que la crisis se ha desencadenado, el tiempo se convierte en un factor determinante al erigirse como uno de los peores enemigos de la organización, pues para ésta la rapidez en la reacción se antoja como vital. De tal forma que una gestión efectiva de la crisis y una minimización de los daños dependerán, en gran medida, de lo rápido que la organización afectada sea capaz de reaccionar, de responder, de afrontar la situación y dirigir sus acciones hacia la superación de la misma (Juanatey, 2012, p. 185).

Las primeras veinticuatro horas de una crisis son de capital importancia. Cuanto más tarde se percate la organización de la crisis o tarde en reaccionar, la respuesta será menos eficaz y disminuirá más su margen de maniobra. Un accidente tratado desde el principio podría no transformarse en algo crítico (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992, p. 10).

Mientras que los medios de comunicación social buscan la inmediatez en la información, la organización persigue la meditación, la reflexión y valoración de los mensajes que quiere hacer llegar particularmente a sus públicos objetivo y a la opinión pública en general.

Por consiguiente, cuanta mayor es la presión de los medios de comunicación social y el tiempo se reduce para éstos, también mayor es el tiempo que la empresa necesita para dar una respuesta adecuada a todas las cuestiones que la crisis suscita y que a modo de aluvión cae sobre los directivos encargados de hacer frente a la crítica situación. Pero la falta de una respuesta inmediata genera también más problemas, sobre todo en orden a la credibilidad.

d) La determinación del mensaje

Toda organización se dirige básicamente a dos tipos de público objetivo perfectamente definidos: interno y externo. Esto implica que a la hora de elaborar

un mensaje, sea éste del tipo que sea, debe tener en cuenta a quien lo va a dirigir y en función de ello elegir también el canal adecuado. Sin embargo, esto no quiere decir que la organización ha de crear y emitir una multiplicidad de mensajes. Y mucho menos ante una situación de crisis. Es más, frente a una crisis debe elaborarse un mensaje dominante, claro y perfectamente inteligible por todos los públicos, sin dar lugar a equívocos (Juanatey, 2012, p. 187).

Entre los públicos externos, los medios de comunicación social son los primeros a considerar puesto que, tal y como ya se ha puesto de manifiesto, desempeñan un papel fundamental en el momento que surge una crisis, toda vez que dos acontecimientos de la misma gravedad provocarán, o no, una situación de crisis según la manera en que sean abordados por los citados medios. Ha de tenerse en cuenta que son los medios de comunicación social los que principalmente informan al público de lo que ha sucedido y los que lo orientan a través de sus propias análisis, en definitiva son un instrumento esencial a la hora de conformar la opinión pública.

4. TIPOLOGÍAS DE CRISIS Y ESTRATEGIAS DE MONITOREO Y ACCIONES

A pesar de que no es posible establecer una clasificación absoluta sobre los tipos de crisis, podemos diferenciarlos según diversas características, basándonos en las teorías de algunos autores:

Según los orígenes de las crisis, Piñuel y Westphalen (1993, pp. 87-95), las dividen en:

a) Objetivos / Subjetivos:

Las crisis pueden ser provocadas por acontecimientos objetivos, como guerras, atentados, huelgas, etc. O por acontecimientos subjetivos, como puede ser un rumor o un enfrentamiento de la mano de una empresa de la competencia.

b) Técnicos / Políticos:

Las crisis pueden ser el resultado de un riesgo de carácter técnico, como por ejemplo un accidente químico, o de un riesgo derivado de un estado de opinión, como puede ser una decisión política. El primero se anticipa mucho mejor en el interior de la organización que el segundo, pues éste es imposible de prever.

c) Exógenos / Endógenos:

Las crisis pueden ser la consecuencia de acontecimientos exógenos, la caída de los precios de las materias primas; o endógenos, conflicto social propio de una organización. La crisis de origen endógeno ataca a la unión interna de la empresa y amenaza con extenderse a los públicos externos. La de origen exógeno ataca en un principio a la imagen de la empresa ante sus públicos externos y posteriormente al interior de la organización.

4.1. Estrategias de monitoreo y acciones frente a una crisis

En la mayoría de los casos el manejo de las crisis en las instituciones públicas y privadas se llevan a cabo a través de la acción-reacción, donde no se tienen

protocolos de respuesta y no hay sistema de monitoreo, ni seguimiento, de los eventos que han desencadenado en crisis, lo que implica que su nivel de predicción, prevención y control son bajos.

De igual forma no se encuentra personal cualificado en las administraciones para desarrollar con liderazgo este tipo de actividad, lo que se convierte en un riesgo adicional, en la medida en que cualquier situación de emergencia puede desencadenar una crisis.

Por lo anterior, para el manejo de las crisis se debe:

- ✓ Detectar áreas y niveles de riesgo
- ✓ Monitorear permanentemente los riesgos
- ✓ Contar con fuentes de información variada y confiable
- ✓ Contar con sistemas de alerta temprana
- ✓ Efectuar gestión oportuna de focos de riesgos
- ✓ Capturar rápidamente los antecedentes
- ✓ Contar con un Comité de Preparación y Atención de Crisis Institucional.
- ✓ Tener definidos los roles, incluyendo el mando y las vocerías.
- ✓ Elaborar e implementar los protocolos de reacción, seguridad y de comunicación estratégica.
- ✓ Realizar capacitaciones y simulacros.

Además, el almacenamiento de información y permanente monitoreo de situaciones de crisis debe:

- ✓ Identificar situaciones de riesgos.
- ✓ Focalizar las observaciones y búsquedas de información.
- ✓ Determinar las vulnerabilidades y anticiparse a su quiebre.
- ✓ Establecer una “verdad oficial y unificada” para comunicarla a través de los medios de comunicación.
- ✓ Identificar al actor generador de la crisis y sus potenciales alianzas.
- ✓ Mantener monitoreo sobre los medios, sus actores y nuestros grupos de interés.

- ✓ Controlar los imprevistos en materia de gestión de los riesgos

Ahora bien, es necesario reconocer que la crisis no es una situación que se establezca de forma espontánea. Para su desarrollo se presentan ciclos o fases, que al conocer los posibles riesgos, se pueden detectar y predecir. En este sentido, el monitoreo de situaciones de riesgo debe llevarse a cabo a través de un Sistema de Información y de un análisis multidisciplinario que permita orientar las decisiones y acciones para prevenir o atender las crisis.

4.2. Estrategia comunicativa ante la crisis

La identificación de las crisis es una fase clave para desarrollar una estrategia comunicativa adecuada. Las crisis se identifican por el mal ocasionado, por ello las empresas deben optar por estrategias capaces de resolver la problemática existente.

Westphalen y Piñuel (1993, p. 100), definieron en 1993 una serie de principios estratégicos sobre como relacionarse con los diferentes públicos, estos son:

a) La estrategia del silencio:

Se trata de no reaccionar ante las acusaciones que pueda recibir la empresa. Esta estrategia no está bien considerada en una crisis de gravedad.

b) La estrategia de la negación:

Cuando la compañía niega de forma sistemática un incidente. Si la información es errónea puede ser de gran utilidad para no agravar la crisis, pero cuando esa información está demostrada no tiene ningún sentido, pues puede desacreditarnos como empresa seria.

c) La estrategia de la transferencia de responsabilidades:

Hacer responsable de un incidente a un tercero para proteger a la compañía.

d) La estrategia de la confesión:

Se trata por el contrario a las anteriores de reconocer todas las responsabilidades. Será siempre de valor muy positivo.

La existencia de un manual de crisis, que contiene las instrucciones básicas sobre los procedimientos que minimizarán los efectos negativos de cualquier emergencia. Su finalidad es orientar e informar a los responsables de la forma que pueden actuar para solventar los problemas, para que todos en la empresa sepan lo que tienen que hacer, pues incluye informaciones, como por ejemplo, los pasos o tareas a seguir en un momento crítico, una lista con teléfonos de interés o instrucciones para el envío de mensajes o la recepción de llamadas.

4.3. La estrategia con un manual de crisis

Este manual tiene que cumplir tres normas fundamentales para que sea eficaz:

- a) Debe ser comprobado.
- b) Debe ser actualizado periódicamente.
- c) Debe elaborarse un informe sobre el coste económico que va superar este plan de crisis.

En general, todo manual de crisis debe abarcar todas las posibles crisis que por el tipo de actividad que realiza la empresa, pueden ocurrir, así como contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la crisis.

4.4. La identificación de un comité y actores

La siguiente estrategia está orientado para manejar las emergencias, las crisis y garantizar la adecuada gestión, de tal forma que los riesgos no se conviertan en crisis que afectan la gobernabilidad, la imagen, el personal y la capacidad de operar y se pueda responder las preguntas de las 6W (por sus siglas en inglés: What?, How?, When?, Who? Why or What?) ¿Qué fue lo que pasó?, ¿Qué lo originó?,

¿Qué se está haciendo para remediarlo?, ¿Qué se hará para que no vuelva a ocurrir?.

Para avanzar en esta línea, es necesario:

- a) Conformar un “Comité”, en el que se integra la alta dirección y los responsables de los temas que tengan que ver con la solución de las crisis.
- b) Elaborar un protocolo para el manejo de crisis y de comunicación estratégica, en el que se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento.
- c) Tener información sobre:
 - Todos los miembros del Comité de Crisis (nombres y apellidos completos, puesto o cargo dentro de la entidad, teléfono y dirección de residencia, números de teléfono de la oficina, celular, correo electrónico, etc.,)
 - Base de datos de contactos con todos los interesados/afectados por la crisis.
 - Variables de riesgo y flujos de actuación.
 - Reportes de acontecimientos.
 - Flujo de información y contacto con los medios de comunicación.

4.5. Indicadores para evaluar el nivel de las crisis

Es necesario tomar en cuenta cuatro (4) indicadores para evaluar el nivel de las crisis:

- a) Validez: Hay que evaluar la credibilidad de las fuentes de información con las que el comité de crisis debe operar:
 - ¿Qué tan confiable es la fuente de información?
 - ¿Qué tan exacta es la fuente de información?
 - ¿Se realizó una verificación independiente de la información?
- b) Severidad: Hay que determinar el número de grupos de Interés que pueden ser afectados por la crisis:
 - Determinar si existe algún elemento criminal en la posible causa de la crisis.
 - Determinar el tiempo aproximado para solucionar o controlar el problema.

- c) El alcance: Determinar la cobertura de los medios de comunicación, el tono de la cobertura, así como la difusión que se le ha dado al suceso. Igualmente determinar el nivel de cuestionamientos de otras audiencias externas.
- ¿Hasta dónde se ha extendido el problema en los medios?
 - ¿De qué naturaleza han sido los cuestionamientos externos?
 - ¿Qué audiencias se han visto afectadas por la emergencia?
 - ¿Consumidores, empleados, comunidad financiera, dependencias gubernamentales, comunidad vecina y clientes?
- d) Responsabilidad: Determinar el grado de responsabilidad de la Unidad así como los asuntos negativos que se deben anticipar como resultado de la crisis.
- ¿Involucramiento criminal?
 - ¿Interno? ¿Externo?
 - ¿Hasta qué grado es responsable la entidad?
 - ¿Potencialmente cuántos litigios puede haber?
 - ¿De qué tipo son las demandas externas?

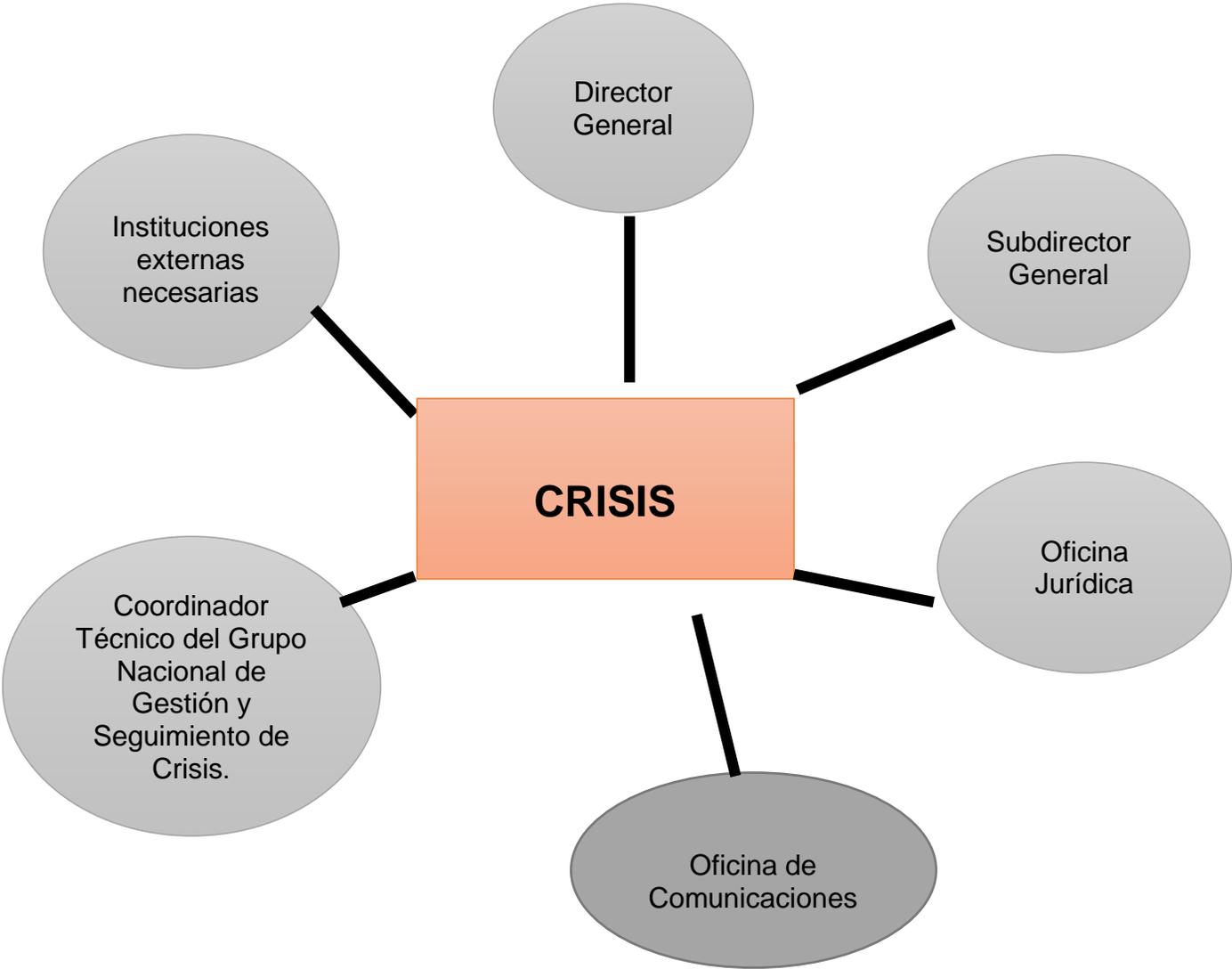
3.6 La creación de un comité de crisis

La importancia del análisis y estudio de los públicos va permitir una adecuada estrategia de comunicación en relación a los objetivos propuestos por la empresa o institución. El público representa ese conjunto de personas que están unidas por un mismo interés en relación a la organización, es decir, los grupos están unidos mentalmente con la organización, y no necesariamente comparten un espacio geográfico. Y, cada uno de estos grupos tiene un rol distinto al del otro con intereses y necesidades distintas en función al vínculo o relación que exista (Bongiovanni, 2008, p. 53).

Ante la posibilidad de crisis es de suma importancia (estratégico) definir, desde el más alto nivel directivo, un Comité de Manejo de Crisis para que se le otorgue la función de intervenir en el momento de crisis.

Este Comité de Manejo de Crisis debe estar compuesto por pocos integrantes directivos, para asegurar un funcionamiento ágil y con poder de decisiones vinculantes.

En el siguiente gráfico presentamos a los diversos grupos que deben componer un comité de crisis:



Fuente: elaboración propia

El comité de crisis se dedicará a monitorear y realizar análisis de eventos, sus respectivos riesgos, y contingencias que por sus efectos pueden perturbar la continuidad de la gestión de la empresa o institución.

3.7. Funciones del comité de crisis

El Comité Nacional de Crisis tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Detectar a tiempo las situaciones de crisis, tarea que debe desarrollar el responsable del comité de crisis.
- ✓ Recopilar de manera ágil la información sobre la contingencia que genera la crisis.
- ✓ Establecer escenarios y definir estrategias y ejes de acción para restablecer la operación.
- ✓ Anticipar signos de nuevos riesgos.
- ✓ Estar en permanente contacto con los medios, a través del vocero designado.
- ✓ Realizar sesiones periódicamente para prever contingencias que puedan evolucionar en crisis.

Dado que las contingencias y las crisis, en la mayoría de los casos, son sorpresivas y no tienen un horario o día determinado, los profesionales que hacen parte de esta Unidad deben tener una comunicación permanente con el coordinador o delegado de la oficina de comunicación.

4. ESTUDIO DE CASO DE YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES BOLIVIANOS (YPFB) CORPORACIÓN

Justo Villafañe (1999, p. 145), en Gestión profesional de la imagen corporativa, define hasta cinco tipos de crisis con unas características específicas, en función de las causas que la originan, estas son:

- Catástrofes: No evitables por la empresa, de altas consecuencias económicas y jurídicas y de recuperación larga y costosa.
- Fallos Funcionales Graves: Supone un riesgo para la salud o seguridad de las personas, como por ejemplo los accidentes.
- Crisis de Honorabilidad: Conducta desviada de los responsables de la corporación (sobornos, cohechos), una marcada pérdida de liderazgo.
- Amenazas Económicas – Financieras: Son previsibles, como ser, las tendencias a la caída de precios internacionales.
- Crisis Interna: Conflictos Laborales, deterioro del clima interno.

En Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) Corporación, la crisis empresarial más recurrente es la llamada Crisis de Honorabilidad. Entre los años del 2006 y 2012, cinco escándalos sacudieron a la empresa estatal. Estos hechos determinaron la caída de dos Presidentes Ejecutivos de la Estatal Petrolera, dos Jefes del Distrito Comercial Oriente, un Gerente Nacional de Plantas de Separación de Líquidos y un ex Director de Proyectos Gran Chaco (Montero, 2012, p. 29).

4.1. Cronología de la situación de crisis en YPFB Corporación:

Montero (2012, p.40), en la Planificación estratégica de comunicación, una herramienta eficaz ante la crisis corporativa - estudio de caso en YPFB Corporación - realiza una cronología sobre la crisis de Honorabilidad, detallando los siguientes datos:

El 28 de agosto del 2006, Jorge Alvarado renunció a la Presidencia de YPFB por contratos supuestamente ilegales y lesivos contra el Estado y que significaría la pérdida para las arcas nacionales de 39 millones de dólares.

El caso tuvo que ver con la exportación de 2.000 barriles diario de crudo al Brasil y la importación de diésel oil.

En febrero del 2009, Santos Ramírez, entonces presidente de YPFB, fue destituido por denuncias de supuesta recepción de dinero. Fue acusado de recibir, por intermedio de familiares unos 450.000 dólares de la empresa Catler Univervice, que se adjudicó la construcción de una planta separadora de gas natural por un valor de 86 millones de dólares. En este caso, se ventiló el asesinato del empresario OConnor D”Arlach.

En marzo del 2010, se presentó una querrela en contra de Marcelo Limón por la supuesta estafa de cobro de 2,3 millones de bolivianos y el fraude en la venta de 580.000 litros de diésel y 94.000 litros de gasolina. Se involucró a cuatro de YPFB, en ellos, el jefe Distrital de Oriente, Marco Antonio Teodovich.

El 27 de octubre de 2011, Rómulo Velásquez, exjefe del Distrito Comercial Oriente, fue recluido por supuestas irregularidades.

El 17 de junio del 2012, se desató una serie de hechos que termina con la destitución de Gerson Richard Rojas Terán, Gerente Nacional de Plantas de Separación de Líquidos. Se le inicia un proceso en contra de éste por los supuestos delitos de uso indebido de bienes del Estado y enriquecimiento ilícito. Durante las investigaciones, se descubrió que el acusado era titular de cajas de seguridad en el Banco Mercantil Santa Cruz y que éstas eran compartidas con Agustín Javier Ugarte Méndez, ex director de Proyectos Gran Chaco.

Sistematización en cuanto al año, cargo y hecho ocurrido:

AÑO	CARGO	HECHO
2006	YPFB Casa Matriz – Presidente de la Corporación.	Contratos ilegales y lesivos contra el Estado.
2009	YPFB Casa Matriz – Presidente de la Corporación.	Recibe dinero de empresa adjudicada a Megaproyecto.

2010	YPFB Casa Matriz – Jefe Distrital Comercial Oriente	Estafa y fraude por varios ejecutivos.
2011	YPFB Casa Matriz – Jefe Distrital Comercial Oriente	Fue recluido por irregularidades.
2012	YPFB Casa Matriz – Gerencia Nacional de Plantas de Separaciones de Líquidos.	Malos usos de bienes del estado y enriquecimiento ilícito.

Montero, 2012, p. 30

Como nos muestra la tabla de arriba, todos los casos donde la Honorabilidad de los funcionarios ha sido cuestionada, se han dado en YPFB Casa Matriz (según estructura orgánica), dejando constancias de las debilidades de Liderazgo, falta de compromiso y de procesos de Control de Gestión.

4.2. Propuesta de plan estratégico de comunicación para YPFB corporación

Se propone crear la Dirección Nacional de Comunicación Corporativa DIRNACOM, funcionando la actual Unidad de Comunicación Corporativa de YPFB Corporación, la Dirección Nacional de Responsabilidad Social Corporación, la Dirección Nacional de Responsabilidad Social Corporativas y las Unidades de Comunicación de las subsidiarias (YPFB Andina, YPFB chaco, YPFB Transporte, YPFB Refinación, otras) (Montero, 2012, p. 33).

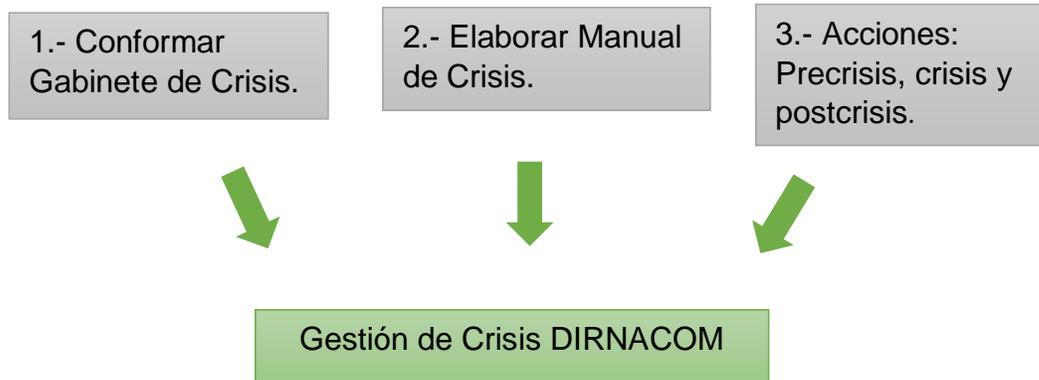


Montero, 2012, p. 33

4.3. Gestión de crisis corporativa en YPFB corporación

La DIRNACOM es la Dirección idónea para diseñar un Proyecto de Gestión de Crisis Corporativa. Las reiteradas crisis de honorabilidad (son las que están debilitando la imagen institucional de YPFB Corporación), deben ser combatidas con aplicación y ejecución de normativas existentes, como se evidencia también en los medios de comunicación y en acciones legales por parte de la Empresa. Pero sobre todo, debe diseñarse acciones preventivas resultantes de un Proyecto de Gestión al interior de YPFB Corporación (Montero, 2012, p. 38).

Propuesta estructural para la Gestión de Crisis:



Montero, 2012, p. 39

CONCLUSIONES

La mayor dificultad que presentan las crisis es el no poder predecir cuándo van a ocurrir un momento de crisis, por tanto existe una incógnita sobre el momento en que puede producirse ciertos riesgos en una empresa o institución. A pesar de esto, se puede afirmar que si una empresa o institución utiliza de manera eficaz los mecanismos de comunicación para conocer mejor su situación dentro de la sociedad, su cultura, su producto y el público al que se dirigen, será capaz de generar unos mecanismos defensivos para contrarrestar las crisis.

Se alcanzó a identificar las características de la gestión de la comunicación institucional en situación de crisis, como una de las áreas que merece más atención, de forma que se pueda prever aunque no predecir, un pilar fundamente es el tratamiento interno y externo de la comunicación, la identificación inmediata de “elemento crisis” y la activación de un protocolo.

Se identificó los factores que muchas veces incide, como el factor sorpresa, el caos que pueda provocar dentro y fuera de la empresa, el tiempo como un factor determinante convirtiéndose en un “enemigo” ante la emisión de un mensaje claro y conciso. También, se han presentado las tipologías de crisis, identificadas a partir de sus características, como son las objetivas o subjetivas, las políticas, los de contexto social, económico, temas de salud o religiosos.

Además, se desarrolló estrategias de alternativas y soluciones ante la crisis, a través de la elaboración de un manual, la creación de un comité de crisis; las estrategias del silencio, la negación, la de transferencia de responsabilidades y el de la confesión; como consolidación de un comité de crisis que haga el seguimiento y el monitoreo respectivo.

En cuanto al estudio de caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) Corporación, del rubro de hidrocarburos, se ha identificado sus continuos hechos comprobados de corrupción que le ha comprometido en una situación de

crisis Empresarial, involucrando a la alta gerencia de esta compañía y debilitando su imagen corporativa y su reputación ante sus públicos de interés y la opinión pública.

Es por esto que las empresas deben activar procesos y estrategias para el protocolo de situación de crisis, hoy más que nunca se hace imprescindible su aplicación en un mundo mediatizado por las redes sociales y los medios de comunicación masiva en el internet.

BIBLIOGRAFÍA

Arlen, J. (1996), Comunicación interna-externa como estrategia motivacional de organizaciones, Didáctica y Educación.

Bongiovanni, M. (2008) Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones públicas. 1a ed. Buenos Aires.

Castillo, J. Del, Bayón, M. y Arteta, R. (1992), La empresa ante los medios de comunicación, Deusto, Bilbao.

Caldevilla, D. (2009), Comunicar en situaciones de crisis, Revista de Comunicación Vivat Academia.

Contreras D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional, Revista: Análisis No. 34. Chile.

Costa, J. (2004). Comunicación de crisis y crisis de comunicación. Dircom on-line. Ed. Design.

Enrique, AM. (2007), La comunicación empresarial en situaciones de crisis estudio de caso: la crisis de Fontaneda. Barcelona.

González A. (1998), Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa, Bosch, Barcelona.

Juanatey, O. (2012), Gestión de crisis: el impacto de las nuevas tecnológicas de la información en la implementación de estrategias de comunicación.

Kaplún, G. (2012), "Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional", en Diálogos de la comunicación N° 83. Montevideo.

Mitroff, I. Et al (1996), "Tinking About the Unthinkable", Across the Board, vol. 33, nº 8 (septiembre).

Morin, E. (2002), Migración del concepto de crisis, Madrid.

Montero, C. (2012), La Planificación estratégica de comunicación, una herramienta eficaz ante la crisis corporativa, "Estudio de caso en YPFB Corporación cuando la Honorabilidad de la Alta Gerencia es cuestionada". Santa Cruz.

Ostos, E. (2016), Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Unidad para las víctimas (2016), Manual manejo de crisis y comunicaciones estratégicas.

Piñuel, J.L. (1997), Teoría de la Comunicación y gestión de las Organizaciones, Síntesis, Madrid.

Sierra, M. (2016) El desarrollo de la Comunicación Corporativa y su influencia en la creación de la Identidad Corporativa. Madrid.

Sotelo, C. (1999), “¿Qué es la comunicación de crisis?”, en Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis, Eunsa, Pamplona.

Villafane, Justo (1999), La gestión profesional de la Imagen Corporativa. Pirámide.

Westphalen M. H. & Piñuel, J. L (1993), La Dirección de Comunicación. Madrid: Ediciones del Prado.