



**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**Licenciatura en Relaciones Públicas**

**Trabajo final de grado:**

*Relaciones Públicas, Comunicación y  
Pandemia*

**Alumna: Carolina Sol Martínez Fonseca**

**Tutor: Adrián Arroyo**

**2021**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron de este camino aún más enriquecedor y especial.

En primer lugar, a cada profesor que desde su posición y a su forma lograron que esta carrera me enamore y entusiasme cada día más.

A la directora Carla Tonella por siempre escucharnos y brindarnos posibilidades para crecer.

A mis compañeros de la facultad que hicieron de la cursada más llevadera y emocionante.

A mi familia, amigos y novio por su apoyo en todo momento y la continua motivación para seguir creciendo cada vez un poco más.

## **Resumen**

El presente estudio corresponde a la realización del trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Abierta Interamericana. Expone una de las áreas de las relaciones públicas, que tuvo una gran relevancia en el 2020, llamada Comunicación en situación de crisis en base a la actuación de distintas organizaciones frente a la pandemia del Covid-19.

En pocas palabras, este estudio pretende visualizar la importancia y beneficios de la acción y la adaptabilidad de las organizaciones frente a una situación de crisis de la que éstas no fueron originarias. Además de establecer una guía o estrategia con los pasos a seguir para poder lograrlo. La metodología utilizada da cuenta de un análisis bibliográfico con diversidad de fuentes, que intentan aportar a un tema de suma relevancia y actualidad.

Palabras claves: crisis, comunicación en situación de crisis, Covid-19.

## **Abstract**

This study corresponds to the completion of the final work of the Bachelor's Degree in Public Relations of the School of Communication Sciences of the Universidad Abierta Interamericana. It exposes one of the areas of public relations, which had a great relevance this last year, called Communication in a crisis situation based on the performance of different organizations in the face of the Covid-19 pandemic.

In short, this study aims to visualize the importance and benefits of action and adaptability of organizations in a crisis situation. In addition to establishing a guide or strategy with the steps to follow in order to achieve it. The research methodology used is based on a bibliographic analysis with a diversity of sources, which attempt to contribute to a highly relevant and current topic.

Key words: crisis, crisis communication, Covid-19.

Resumen .....	3
Abstract .....	3
Introducción.....	5
Capítulo 1. Relaciones públicas y comunicación en situación de crisis.....	9
1.1. Las relaciones públicas como disciplina .....	9
1.2. La comunicación como eje transversal .....	10
1.3. La comunicación en situación de crisis como área del campo ocupacional .....	13
1.4. La responsabilidad social empresarial .....	16
Capítulo 2. Comunicación en situación de crisis.....	18
2.1. ¿Qué es una crisis?.....	18
2.2. Definiciones de comunicación en situación de crisis.....	21
2.3. Clasificación y etapas de una crisis .....	23
2.4. ¿Cómo se debe actuar frente a una crisis? .....	25
2.5. Crisis 2.0 .....	31
Capítulo 3. Escenario de pandemia Covid-19.....	35
3.1. Origen.....	35
3.2. Argentina frente a la pandemia.....	38
3.3. Cambio de hábitos .....	39
Capítulo 4. Casos de referencia .....	43
4.1. L'Oréal .....	43
4.2. Cervecería y Maltería Quilmes .....	48
4.3. Mercado Libre .....	50
Conclusión.....	54
Referencias .....	56

## Introducción

Históricamente, tanto dentro de la profesión de relaciones públicas como dentro de las organizaciones en general, se analizan, gestionan y enfrentan casos posibles de situaciones de crisis, o crisis en las que las organizaciones suelen ser las causantes de estas.

La temática abordada en este trabajo se centra en la comunicación en situación de crisis que es una de las principales funciones de las Relaciones Públicas. Además, abarca la responsabilidad social empresarial ya que, como veremos más adelante, fue una de las prácticas adquiridas para enfrentar la crisis que se plantea en este trabajo como caso de referencia.

En el año 2020 se presentó una situación inédita en la que, a raíz de una pandemia producida por un virus, las organizaciones se vieron afectadas por una crisis ajena a ellas, pero a partir de la cual tuvieron que actuar y tomar medidas como si fuese una crisis propia. Debido a esa situación, aquella perspectiva histórica debe ampliarse y repensarse, ya que existe la necesidad de que el profesional de relaciones públicas tenga una visión más amplia y entienda las crisis desde un lugar que no sea solamente cuando la organización la genera sino, también, cuando es impactada por variables que no controla, contextos externos, pero que igualmente la afectan como si fuese una crisis propia.

Precisamente esta problemática es la que da sustento al tópico central del presente trabajo que refiere a *la comunicación de las organizaciones frente a una situación de crisis no causada por estas*.

Debido al contexto de pandemia, se inició una crisis empresarial a nivel global sin precedentes. A raíz de aquello, tanto las organizaciones como los profesionales de Relaciones Públicas tuvieron que adaptarse. Así, no solo debieron adaptar sus manuales de crisis, sino que uno de los ejes principales que tomaron como respuesta al complejo escenario, fueron prácticas de responsabilidad social.

El aporte de este trabajo se centra en el aprendizaje sobre que las Relaciones Públicas no solo tienen que enfocarse en las crisis que genera la propia organización, sino que deben tener una visión de crisis más amplia incluyendo las generadas por terceros, o por el contexto, que pueden afectarlas de igual o peor manera a las mismas.

Es por eso que la relevancia de este trabajo radica en la necesidad que el profesional de Relaciones Públicas incorpore este nuevo conjunto de capacidades relacionadas a este tipo de crisis y para ello se apelará al siguiente objetivo general en el que se basa el presente trabajo:

Analizar la función de la gestión de la comunicación de las organizaciones frente a situaciones de crisis provocadas por situaciones ajenas a ellas.

El planteo del objetivo general invita a reflexionar sobre el siguiente interrogante: ¿Cuál es la relevancia de las Relaciones Públicas en la gestión de una crisis?

Para completar el recorrido del trabajo en función del objetivo general y para un análisis más amplio y ordenado, se tendrán en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Introducir los principios fundamentales de las Relaciones Públicas.
- Establecer el vínculo entre Relaciones Públicas y Comunicación en situación de crisis.
- Definir la crisis junto con sus principales características.
- Definir el contexto de pandemia por el virus del Covid-19.
- Plantear y evaluar los efectos del Covid-19 en la Argentina
- Analizar la actuación de tres organizaciones frente a la pandemia del Covid-19.

A partir de los objetivos específicos se desprenden los siguientes interrogantes que ayudarán a profundizar el análisis en cuestión: ¿Cuál es la conexión entre las Relaciones Públicas y la Comunicación en situación de crisis? ¿Cómo se clasifican las crisis? ¿Existen directrices de cómo se debe actuar frente a una crisis? ¿Cuáles fueron las consecuencias a nivel global, y puntualmente en Argentina, de la pandemia del Covid-19? ¿Qué casos se pueden destacar debido a su actuación frente a la pandemia?

En relación al abordaje metodológico, el presente trabajo consiste en una discusión teórica con un enfoque histórico dentro del contexto de la pandemia del Covid-19 que tuvo sus comienzos en el año 2019 y que, si bien en 2021 continúa, se delimitará hasta finales del año 2020. El trabajo se encuentra basado en diversos autores que analizan la comunicación en situaciones de crisis y, al mismo tiempo, dicha bibliografía será complementada con ciertos casos de referencia para ejemplificar de manera descriptiva y ampliar la mirada y la reflexión sobre dicha área de las Relaciones Públicas.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos. Dentro del primero, se abordarán distintas definiciones de Relaciones Públicas, incluyendo las de Xifra (2008), L'Etang (2009), Aguadero (2013) y Wilcox, Cameron y Xifra (2012), para luego arribar a la conclusión de que “La

comunicación es el sistema nervioso central de la organización (empresaria, comunitaria, o de grupo), el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos” (Pons, s.f.) y a la cual también arriba Amado Suarez (2008). A partir de allí, se introducen tres áreas del campo ocupacional de las Relaciones Públicas: la comunicación institucional con Rincon Quintero (2013), Contreras Delgado (2015), Xifra (2009) y Arroyo (2012) como algunos de los autores citados, la comunicación en situación de crisis a través de citas de Xifra (2008), Grunig y Hunt (2003), Wilcox, Cameron y Xifra (2012) y Barresi (1997) y la responsabilidad social empresarial citando principalmente a Ferrari y França (2011) y Orjuela Córdoba (2008).

El segundo capítulo se centra pura y exclusivamente en la comunicación en situación de crisis definiendo, en primera instancia, que es una crisis. Entre otras definiciones de autores como Remy (2011), L’Etang (2009) y Wilcox, Autt et al (2001), Xifra (2009) la define como “un fenómeno que puede tener un impacto inmediato y severo en la reputación de una organización o en su capacidad para alcanzar sus fines”. Luego, se detallan cuáles son los escudos que pueden existir frente a una crisis, en base a Santana Villegas (2016), Bonilla (2013) y Huitrón (2013). Más adelante se define, según diversos autores, la comunicación en situación de crisis. En este caso se utilizan definiciones de Marin (2009) y Aced (2013). Así, se establece que, como dice Aced (2013):

La comunicación de crisis es la que se encarga de gestionar la comunicación cuando la empresa atraviesa una situación crítica. Aunque así planteado pueda parecer que se trata de comunicación reactiva, en realidad debería trabajarse de forma proactiva: toda organización debería contar con un plan de comunicación de crisis. Sin embargo, muchas empresas no se dan cuenta de su importancia cuando se enfrentan a una crisis. (p.45)

A estas definiciones se le suman explicaciones de Coombs y Holladay (2010), Campal (2020) y Santana Villegas (2016). Para continuar, se determinan cuáles son las clasificaciones y etapas de las crisis, incluyendo a autores como Arroyo (s.f.), Coombs y Holladay (2010) y Wilcox, Autt et al (2001). A continuación, se detallan formas de las que una organización puede actuar frente a una crisis. En este caso se tomaron las propuestas de Enrique Jimenez (2007), Wilcox, Cameron y Xifra (2008), Villafañe (1999), Bonilla (2013), Gil (2013) y Coombs y Holladay (2010) entre otras y luego se detallan algunos consejos de Campal (2020). Para finalizar con el capítulo se hace hincapié en las crisis 2.0, tomando como referencia al Institut Cerdà (2016), Aced (2013) y Piazzo (2012).

El tercer capítulo brinda información de la pandemia provocada por el Covid-19 desde sus inicios cuando “el 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibió reportes de presencia de neumonía, de origen desconocido, en la ciudad de Wuhan, en China” (Bupa, 2020) hasta la llegada del virus a la Argentina. Luego se detallan las acciones que el Gobierno Argentino tomó con el fin de evitar la propagación del virus. Para todo eso, se utilizan como fuentes a la Organización Mundial de la Salud (2021), BBC News Mundo (2020), El Cronista (2020), Clarín (2020), entre otras. Este capítulo finaliza con una descripción de los cambios de hábitos de la población argentina, extraídos de encuestas realizadas por Kantar y Adecco, debido a la pandemia y a las medidas adoptadas por el Gobierno.

En el último capítulo se establecen casos de referencia de organizaciones en Argentina cuyas actuaciones frente a la pandemia del Covid-19 fueron satisfactorias. Se seleccionaron a Mercado Libre, L'Oréal y Cervecería y Maltería Quilmes junto con una explicación de las acciones que realizaron.

## Capítulo 1. Relaciones públicas y comunicación en situación de crisis

### 1.1. Las relaciones públicas como disciplina

Para comenzar con este trabajo es fundamental, en primera instancia, definir qué son las relaciones públicas. Las relaciones públicas son una disciplina relativamente nueva que cuenta con múltiples definiciones según el autor que se tome en consideración. Según Xifra (2008):

Las relaciones públicas es la disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones (o entre personas con proyección pública) y los públicos de los que depende su actividad, para establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos. (p.8)

Por su parte, Grunig y Hunt (2003) afirman que las relaciones públicas consisten en “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p.6).

En esta misma línea, Pérez-Portabella (1992) citado por Aguadero (2013), entiende a las relaciones públicas como “la administración integrada de los procesos de comunicación, orientada a lograr la identificación de los públicos con la organización” (p.23).

Wilcox, Cameron y Xifra (2012) sostienen que:

La mejor definición de la práctica moderna actual es la de los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton, quienes describen las relaciones públicas como una función directiva de comunicación a través de la cual las empresas se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el propósito de lograr las metas de la organización. (p.6)

Por otro lado, hay diversos autores que la definen a través de su interdisciplinariedad. Por ejemplo, se dice que “en la actualidad, las relaciones públicas son una disciplina emergente con fronteras que son permeables a una variedad de disciplinas: marketing, gestión, organizaciones, comunicaciones, periodismo, estudios de los medios” (L’Etang, 2009, p.31). Se parece a un “campo multidisciplinario en el que se utilizan enfoques de diferentes disciplinas sin relación entre sí para analizar fenómenos” (Wehmeier, 2008, p.223, como se cita en Sadi, 2019, p.12).

Esta multidisciplinariedad nos permite detectar diversas áreas del campo ocupacional de un relacionista público. Según Xifra (2008), existen varias áreas de especialización de las relaciones públicas, entre ellas se encuentran las relaciones con la prensa, las relaciones públicas internas, las relaciones con la comunidad, las relaciones institucionales, el lobbying,

la gestión de conflictos potenciales, las relaciones públicas financieras, la responsabilidad social corporativa y la comunicación de crisis.

En aquellas áreas, hay un eje transversal a todas: la comunicación. Es por eso que a continuación se buscará reflexionar acerca de la comunicación dentro de la profesión de relaciones públicas.

## 1.2. **La comunicación como eje transversal**

Las definiciones anteriormente expuestas, hacen mayor hincapié en la importancia de la comunicación dentro de la disciplina ya que se encuentra transversalizada por aquella. "Las relaciones públicas eficaces son un proceso (...) el proceso de las relaciones públicas se compone de cuatro pasos: (1) investigación, (2) planificación, (3) comunicación y (4) evaluación" (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012, p.124). Esto quiere decir que la comunicación está presente en todo plan de relaciones públicas.

Pons (s.f.) hace hincapié en que:

La comunicación es el sistema nervioso central de la organización (empresaria, comunitaria, o de grupo), el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Que es el punto que interconecta esa organización, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material. (párr. 4)

Con esto concuerda Rincón Quintero (2013), al afirmar que "el proceso de gestión de comunicación organizacional constituye un activo importante que tiene la responsabilidad de hacer a la organización eficiente y responsable ante su mapa de públicos" (p.65). Además, agrega que "se podría definir la comunicación como el proceso que permite una generación de relaciones para la obtención de beneficios comunes a un individuo o grupos de individuos organizados" (Rincón Quintero, 2013, p.65) siendo estas empresas, instituciones, asociaciones, etc.

A partir de allí, la comunicación organizacional se puede definir como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno" (Andrade, 2002, citado por Contreras Delgado, 2015, p.21), además, agrega que puede ser definido como el:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio;

a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (p.21)

Por su parte Molina Cabañete habla de la comunicación corporativa y la define como un “conjunto de operaciones de comunicación realizadas por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o mejorar su imagen” (López Jiménez, 2012, p.56) y aclara que, este término, se opone al de comunicación comercial o de producto que intenta poner de relieve un producto o servicio.

López Jiménez (2012) detalla que:

La finalidad de la comunicación corporativa se vincula a la transmisión de información sobre una empresa determinada con la finalidad de que el público se forje una idea sobre las actividades, la conducta, los productos, los servicios. Así, a base de la información transmitida, se percibe la imagen corporativa de una empresa. (p.56)

En definitiva, a través de la comunicación organizacional o institucional, “la organización habla de sí misma, comparte sus fenómenos internos hacia todos los públicos, incluso los ajenos a ella y lo hace generalmente utilizando medios impersonales o de comunicación masiva” (Contreras Delgado, 2015, p.22).

Es por eso que, como afirma Amado Suarez (2008), “la comunicación se constituyó en un elemento central en la interacción de las organizaciones, sean privadas, públicas, o de la sociedad civil, al punto que para muchos ha sido la variable más importante para la proyección de imagen” (p.13).

Teniendo en cuenta la definición anteriormente expuesta, se puede observar que, como dice Rincón Quintero (2013) la comunicación organizacional posee una dimensión interna (comunicación en el ámbito microempresarial) y otra externa (comunicación en el ámbito macro empresarial o del entorno. En base a ello, Rincón Quintero (2013) detalla que:

En la Dimensión Interna de las organizaciones se puede advertir un proceso de comunicación formal e informal que se pasea a lo largo y ancho de la estructura empresarial estableciendo niveles de comunicación ascendente, descendente y lateral, con el ánimo de garantizar el flujo libre y accesible del mensaje organizacional entre sus públicos internos. Por su parte, la Dimensión Externa de las organizaciones, soportan comunicaciones con diversidad de grupos y sectores, entre los cuales destacan los consumidores actuales y potenciales, las

empresas de la competencia, gubernamentales, los medios de comunicación, los representantes comunitarios y los representantes de los sectores económicos, culturales y gubernamentales vinculados a la empresa. (p.65-66)

Ya sea interna o externa las reglas de la comunicación deben ir mutando con los cambios de la sociedad, es por eso que “la comunicación debe ser analizada desde una perspectiva acorde con las características de las sociedades contemporáneas” (Amado Suarez, 2008, p.12).

Van Riel (1997) por su parte, como se cita en Xifra (2009):

Distingue tres formas de comunicación corporativa: a) La comunicación de dirección, es decir, la existente entre la dirección y los públicos internos y externos, para obtener entendimiento y apoyo a las decisiones de la organización. b) La comunicación de marketing, es decir, aquella que se utiliza con fines comerciales: publicidad, marketing directo, venta personal, patrocinio, etc. c) La comunicación organizativa, que incluye las diferentes formas de relaciones públicas. (p.58)

Además, Van Riel (1997, p.26) citado por Arroyo (2012) define a la comunicación corporativa como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (p.19)

Ferrari y França (2011) señalan que:

La comunicación es la inteligencia que promueve las manifestaciones organizativas y por eso se ha convertido en factor esencial del desempeño de instituciones, organizaciones y empresas. Su implementación se va acercando cada vez más a la alta dirección, definida como un elemento vital de la estrategia de posicionamiento. (p.22)

Igualmente, no hay que perder de vista que un axioma básico de la comunicación es “la imposibilidad de no comunicarnos. Ya sea por acción o por omisión siempre nos estamos comunicando” (Barresi, 1997, p.10).

Como dice Castro Ulloa (2013) toda empresa tiene el objetivo de:

Mantener con vida a este complejo sistema de funciones y procesos en medio de la mega diversidad corporativa en la que está inmerso (...) Para hacer frente a los múltiples

*campos de batalla* toda organización debe desarrollar sus procedimientos desde adentro, y aquí la comunicación pasa a ser la columna vertebral que sustenta toda la estructura organizacional ya que de ella depende que el mensaje que envía *la cabeza* se entienda, se asimile y se lleve a cabo. (p.22)

Arroyo (2012) arriba a la conclusión de que el proceso de gestión de la comunicación corporativa genera posicionamiento, reconocimiento y notoriedad de la organización en los diversos públicos y agrega que “el objetivo de la gestión de la comunicación corporativa es la producción del discurso corporativo” (p.19).

Una de las áreas del campo profesional en la que se observa el peso de la comunicación es en las situaciones de crisis. Allí, la comunicación toma un rol fundamental. Como dice Costa citado por Ramos Meneghetti (2020):

La comunicación tendrá aquí un rol principal en la gestión y para acompañar favorablemente el proceso crítico (...) La comunicación tendrá su papel en el tratamiento de la crisis, en la obtención de la información, en la gestión comunicacional interna favorable al desenlace positivo del conflicto y en la formación de un clima favorable de opinión.

### **1.3. La comunicación en situación de crisis como área del campo ocupacional**

Interiorizándonos más en las situaciones de crisis, Xifra (2008) considera que:

La gestión de crisis es una de las parcelas en la que las relaciones públicas son más necesarias, y las organizaciones no suelen darse cuenta de la dimensión estratégica de las relaciones públicas hasta que aparece una crisis. No obstante, una política eficaz de relaciones públicas debería evitar las crisis o, por lo menos, contener sus efectos negativos. (p.27)

Es por eso que como se cita en Lattimore, Dan et al. (2008, p.346), el manejo de las crisis es uno de los campos más abordados por los relacionistas públicos según el documento titulado *Generally Accepted Practices Studio*. En aquel documento se determina que las obligaciones fundamentales de los relacionistas públicos son:

- Comunicaciones de la empresa: 85%
- Manejo de crisis: 73%
- Comunicaciones Internas: 73%
- Relaciones públicas de marketing: 73%

- Comunicaciones ejecutivas: 69%
- Relaciones públicas de productos: 62%
- Comunicaciones en línea: 61%
- Relaciones con la comunidad: 61%

Seguidas por las actividades que menos del 50% suele abordar como: la administración de asuntos, la publicidad paga, los asuntos públicos, las relaciones con el gobierno y los inversionistas.

Pero ¿de qué se encarga el profesional de relaciones públicas que se dedica a la comunicación de crisis? El profesional, no se encarga de gestionar ni resolver la crisis, sino que gestiona la comunicación en la situación de crisis, esto quiere decir que se encarga de la comunicación en la gestión de crisis.

Como señala Costa citado por Ramos Meneghetti (2020):

Rechazo la formula *comunicación de crisis*. Y es por eso que hablo de comunicación de la gestión de crisis (...). La gestión de las crisis no puede privilegiar la comunicación por encima de otros elementos. Estos son la estrategia, las decisiones, las actuaciones y los hechos (...)

Entonces, cabe destacar que, por ejemplo, un barco hundiéndose no es una crisis de comunicación, pero cuando esa noticia llega a los medios de comunicación, sí. Ese es el punto crucial. Cuando la situación toma estado público, se convierte en una crisis de comunicación que se debe gestionar de la mejor manera para salir lo más airosos posible de la misma.

Con respecto a esto, Marin (2009) afirma que:

La comunicación (...) no soluciona los daños físicos producidos a consecuencia de incidentes, problemas, conflictos, quejas de clientes, fallos en productos, accidentes laborales, etc. Pero ayuda a mantener la imagen, la confianza de grupos de interés de la empresa y facilita la relación correcta con el entorno. (p.84)

Como dicen Wilcox, Cameron y Xifra (2012, p.254), existen muchos conflictos que se enmarcan en el ámbito de las relaciones públicas, entonces, los profesionales deben desarrollar estrategias y procedimientos de comunicación para influir en su curso en beneficio de la organización o de los múltiples públicos de la organización. La influencia de las relaciones públicas en el curso de un conflicto puede llevar a su disminución.

Como vimos anteriormente, dentro del manejo de crisis, entra en juego la comunicación. “La comunicación cubre un rol fundamental en toda situación de emergencia” (Piazzo, 2012, p. 95).

Este papel fundamental se observa, según Grunig y Hunt (2003), durante el desarrollo de la historia de las relaciones públicas en el que fue uno de los hitos con mayor relevancia: el de Ivy Lee y la familia Rockefeller. Lee fue uno de los primeros profesionales de las Relaciones Públicas en implementar el modelo de información pública que establece que es fundamental decir la verdad respecto de las acciones de una organización, en otras palabras, este modelo se basaba en informar al público. Este modelo lo llevó a la práctica cuando, luego de los disparos y muertes en una huelga, conocido como la masacre de Ludlow, se culpó por ello a los Rockefeller y su nombre fue denunciado en todo el país. Lee le aconsejó a la familia cómo debían actuar provocando que el público los perciba de forma diferente.

Con respecto a esta situación, Wilcox, Cameron y Xifra (2012) detallan que:

Lee organizó una serie de actividades de relaciones públicas en nombre de CF&I durante 1914 y 1915, y llegó incluso a convencer al gobernador de Colorado para que escribiera un artículo a favor de la posición adoptada por la empresa. Lee también persuadió a Rockefeller para que visitara la fábrica y hablara con los mineros y sus familias. Lee se aseguró de que la prensa estuviera allí para tomar nota de la comida de Rockefeller con los trabajadores en el comedor, de cómo picaba en la mina y de cómo se tomaba una cerveza con los mineros tras el trabajo. La prensa quedó encantada. Se mostró a Rockefeller preocupado por las dificultades que atravesaban sus trabajadores y la visita tuvo como resultado un cambio de política y más prestaciones para los trabajadores. (p. 47)

Esta se puede considerar como una de las primeras acciones de comunicación de crisis de la historia de las relaciones públicas. “A través de esta estrategia de apertura de la comunicación, la disputa laboral se convirtió en una situación positiva que benefició a la imagen pública de la familia” (Barresi, 1997, p.10).

Es por eso que se dice que “la función que se ocupa del manejo de la comunicación con los públicos conocida como relaciones públicas toma impulso con una crisis” (Barresi, 1997, p.10).

Como vimos al comienzo del capítulo, la responsabilidad social corporativa es otra de las áreas del campo ocupacional de las Relaciones Públicas y en las situaciones de crisis adquieren un rol fundamental.

## 1.4. La responsabilidad social empresarial

Como dijimos anteriormente, la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE) es otra área del campo ocupacional de las relaciones públicas. Tal es así que “Edward Bernays, en una alocución en 1990, definió las Relaciones Públicas como *la práctica de la Responsabilidad Social*” (Ferrari y França, 2011, p.147).

Como detallan Ferrari y França (2011), la RSE:

Va mucho más allá de la consecución de resultados operacionales positivos, o de la buena salud financiera, de mejores productos o servicios, precios competitivos y un alto nivel de atención al cliente. Significa una opción estratégica por prácticas sociales y ambientales que contribuyen para la mejoría de la calidad de vida de esta y de las próximas generaciones. (p.149)

Entre algunas definiciones podemos destacar la del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible que la define como el “compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad” (Orjuela Córdoba, 2008, p.147) y la de la Comisión Europea que la señala como la “integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Orjuela Córdoba, 2008, p.147).

En definitiva, como dicen Ferrari y França (2011, p.147-149) la RSE permite a las organizaciones legitimar sus acciones y sus valores intangibles y colaborar en la sustentabilidad de la empresa, la sociedad y el planeta. Es un activo esencial para que el mundo pueda sobrevivir a los cambios y los desafíos que se puedan llegar a presentar y le otorga a las empresas un nuevo rol en la sociedad que no se limita simplemente al ámbito del mercado sino que las convierte en una institución social que actúa en el interior de la sociedad transformándose en una pieza clave en el desarrollo económico y social del país.

Sin embargo, como dicen Ferrari y França (2011) la RSE:

No es algo que se impone a un individuo u organización, sino que es parte constitutiva de la estructura y de la política establecida por las organizaciones. La RSE se puede describir como una filosofía de acción que nace de los principios, directrices y prácticas de los negocios,

coordinada por la alta dirección, en búsqueda de la creación de valor para la sociedad a largo plazo. (p.148)

Entonces, “las empresas deben entender que la responsabilidad social se debe poner en práctica en la misma cadena de valor de la empresa” (Gowland, 2004, p.98) y que “la responsabilidad social no puede ser concebida como una dimensión de la empresa ajena a la operación del negocio” (Gowland, 2004, p.98).

Para finalizar, “la RSE cada día adquiere mayor valor estratégico” (Orjuela Córdoba, 2008, p.155) ya que, como veremos más adelante, puede contribuir en la obtención de una buena reputación que, frente a una situación de crisis, es la que posiblemente pueda servir como un escudo.

## Capítulo 2. Comunicación en situación de crisis

### 2.1. ¿Qué es una crisis?

En primer lugar, es importante tener en cuenta que “el 95% de las compañías de todo orden, tamaño, condición y situación tarde o temprano sufrirán una contingencia que les podrá afectar en su imagen, reputación, credibilidad y, muy especialmente, en su cuenta de resultados” (Alcat, 2009, p.11).

Al hablar de contingencias el autor hace referencia a la posibilidad o riesgo de que suceda un hecho o problema de forma imprevista. Estos hechos pueden llegar a convertirse en crisis, siendo éstas, “circunstancias que amenazan la vida o salud del negocio: quieren liquidarlo o dejarlo gravemente afectado, de forma que su futuro previsible difícilmente será el mismo” (Remy, 2011, p.3).

En relación a lo imprevisto de los hechos, se suele asociar la palabra crisis a “etapas cruciales, a cambios inesperados o, cuando menos, a acontecimientos que pueden girar de forma brusca e inesperada el devenir de cualquier empresa” (Marin, 2009, p.12).

Es por eso que, como se cita en Coombs y Holladay (2010), Health (2011, p.1) dice que hubo un gran interés por parte de los académicos y profesionales ya que la crisis cuesta dinero, lo que genera el incentivo de evitar, mitigar y responder de la manera que mejor proteja el capital, los recursos humanos y la reputación que, como veremos más adelante, algunos la presentan como la esencia de respuesta efectiva a la crisis. Además, parte de ese interés proviene del hecho de que la crisis es dramática y de interés periodístico.

Estas crisis no deberían encasillarse como crisis pura y exclusivamente propias de una organización en particular. Hay contextos en los que la crisis puede someter a organizaciones que no fueron las originarias de esa crisis en específico pero que de alguna forma u otra logró impactar en aquellas.

Según Xifra (2009):

Una crisis es un fenómeno que puede tener un impacto inmediato y severo en la reputación de una organización o en su capacidad para alcanzar sus fines. Algunas crisis son el resultado de incidentes que, aunque previsibles, suelen suceder sin demasiado aviso. Entre ellas se cuentan los accidentes, la manipulación de productos, los fallos de instalaciones, las

denuncias, la retirada de productos, etcétera. Otras crisis, en contraste, pueden ser de combustión lenta, y demorarse meses, incluso años, en estallar. (p.49)

Como aclara Xifra, no necesariamente las crisis dañan directamente a la organización, sino que pueden impactar en su capacidad para alcanzar sus fines. Como cita L'Etang (2009) según Falkheimer y Heide (2006):

La crisis se ve como una situación inusual que puede amenazar el negocio, la reputación, la imagen y las relaciones de una organización o... dañar a sus públicos... las amenazas se contemplan como amenazas externas procedentes del mercado o del entorno que la rodea. (p.129)

En congruencia con esto, Pacific Telesis citado por Wilcox, Autt et al (2001) define a una crisis como 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 financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad, o del público en general. (p.191)

Igualmente, “para que haya crisis en nuestro caso se tienen que dar dos condiciones independientes de la definición e independientes entre sí. La crisis tiene que:

1. ser noticia
2. tener espacio en los medios” (Maristany,1998, p.46).

Como dice Marin (2009), la palabra crisis genera la idea de que sucede algo inesperado, negativo y fuera de lo común que afecta el funcionamiento habitual de una organización. Al ser algo inesperado, rompe con el equilibrio de la misma generando una desestabilización que podría afectarla gravemente. Además, esta circunstancia inesperada suele atraer a los medios de comunicación, es por eso que la crisis no pasa desapercibida para el entorno y podría dañar la imagen de la organización.

En palabras de Maristany (1998):

O sea que para que una crisis sea tal, es necesario ante todo que sea noticia y ser noticia significa que el periodista estime que es algo que a la gente le va a interesar. Pero además nuestra noticia requiere de otro elemento fundamental y este es el espacio. Si el día en que

explota nuestra fábrica se inicia la guerra del Golfo, nadie se enterará de lo que nos ha pasado, mucho más allá del estrecho grupo de personas que se haya visto afectada. (p.47)

En el caso contrario, al atraer la atención de los medios, “una situación de crisis genera una gran presión sobre las organizaciones para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible” (Wilcox, Autt et al, 2001, p.190).

Es por eso que “en un mundo globalizado, en donde la comunicación es prácticamente instantánea, los criterios y métodos para la gestión de riesgos y crisis deben estar presentes en todas las actividades y los procesos de negocios de una organización” (Marin, 2009, p.17).

Debido a la globalización y a la instantaneidad de la comunicación, se dice que “las crisis generan momentos de mucho estrés y angustia, provocando que la capacidad de pensar con claridad se limite” (Santana Villegas, 2015, p.58).

Entonces, para resumir, “las crisis son una fase peculiar, caracterizadas por su alta visibilidad, mayor impacto negativo, posibilidad de escalada, entre otros aspectos complejos” (Remy, 2011, p.35).

Sin embargo, no todo es negativo en una crisis. Eric Petzall (2015) afirma que “las crisis son la oportunidad para que la función comunicacional asegure la credibilidad y reputación de la organización, o por el contrario, el momento en el cual se puede destruir las que se hayan obtenido hasta entonces” (p.8).

En relación a las etapas de una crisis, Remy (2011) considera que:

Las crisis muestran tres etapas claramente identificables: una de ignición, cuando la crisis empieza a mostrar sus síntomas y a desplegar su impacto; una de expansión, que llega a un climax que causa el mayor daño, y una etapa de declinación, cuando la crisis amaina. (p.6)

A pesar de ese mayor impacto que puede generar una crisis en la etapa de expansión, “una empresa con buena reputación tiene más facilidad de salir victorioso” (Santana Villegas, 2015, p.59). Pero, por otro lado, si una empresa con mala reputación es sacudida por una crisis “suele ser sometida a un escrutinio más riguroso por parte de sus públicos, lo que agrega una complicación o una adversidad más” (Santana Villegas, 2015, p.59).

Como afirma Bonilla (2013):

Por su buena reputación la organización puede conseguir el favor de la gente, de los medios, del gobierno y demás grupos de interés; una empresa cuyo desarrollo sea *excelente* (en

palabras de Grunig), gozará de una opinión favorable y en caso de crisis puede echar mano de ella para salir a flote; siempre y cuando la reputación haya sido construida sobre una base sólida y confiable. (p.11)

Al igual que Bonilla, Huitrón considera que “la buena reputación aminora los efectos negativos de la crisis” (Huitrón, 2013, p.209) pero agrega que “es la responsabilidad social una de las herramientas que hacen obtener aquella” (Huitrón, 2013, p. 209).

Es por eso que para lograr que la responsabilidad social genere una buena reputación, ésta “debe estar integrada en la estrategia empresarial, especialmente en los principios, pero también en sus procesos y resultados” (Huitrón, 2013, p.212).

Igualmente, una buena reputación no es el único escudo con el que puede contar una organización para amortiguar los efectos negativos de una crisis. Una comunicación proactiva efectiva también puede, posiblemente, reducir el impacto de una crisis. Bonilla (2013) determina que “una organización que se comunica cotidianamente con credibilidad hacia sus públicos clave (empleados, clientes, comunidad, prensa, accionistas, etc.) se hallará, sin duda, en mejores condiciones para enfrentar una crisis que otra que no toma en cuenta este aspecto fundamental” (p.13).

En sintonía, Paul Remy (2011) explica que:

Las comunicaciones en escenarios de crisis son un aspecto crucial. Su buen manejo puede neutralizar o amortiguar el efecto negativo, enmarcar de modo adecuado los hechos en la mente de la opinión pública y así contener el daño y acortar su duración. Por el contrario, un manejo errático, tardío y confuso de las comunicaciones no solo extiende el daño en el tiempo, sino que lo lleva a escalada. (p.111)

Es por eso que la comunicación previa, durante y post una crisis es fundamental. Pero para entender bien esto, primero nos adentraremos en qué es la comunicación en situación de crisis a través de definiciones de diversos autores.

## **2.2. Definiciones de comunicación en situación de crisis**

Para comenzar, como dijimos anteriormente, “la comunicación de crisis debe basarse en un modelo especializado para aplicarlo en estas situaciones: antes, durante y después de que se presenten” (Marin, 2009, p.27).

Marin (2009), define a la comunicación en situación de crisis o la llamada comunicación de crisis como: “Un proceso más dentro de los diferentes tipos de comunicación que se genera dentro de una organización. Lo que ocurre es que se origina y produce en una situación determinada, que se presenta con carácter excepcional en momentos puntuales” (p.35).

Según Coombs y Holladay (2010):

La comunicación es la esencia de la gestión de una crisis. Una crisis o la amenaza de una crisis crea una necesidad de información. A través de la comunicación, la información se recoge, se procesa en conocimiento y se comparte con otros. La comunicación es crítica a lo largo de todo el proceso de gestión de crisis. (p.25)

Aced (2013) explica que:

La comunicación de crisis es la que se encarga de gestionar la comunicación cuando la empresa atraviesa una situación crítica. Aunque así planteado pueda parecer que se trata de comunicación reactiva, en realidad debería trabajarse de forma proactiva: toda organización debería contar con un plan de comunicación de crisis. Sin embargo, muchas empresas no se dan cuenta de su importancia cuando se enfrentan a una crisis. (p.45)

Al mismo tiempo Zazil Chagoya (2015) determina que “inclusive ante situaciones de crisis o de escasez de recursos, el uso intencionado de la comunicación como detonadora de acciones humanas para que una situación presente sea una mejor situación futura, es realmente posible” (p.6).

Es por eso que, como dice Santana Villegas (2015), la correcta gestión de la comunicación en este tipo de situaciones es fundamental para la estrategia y adquiere una importancia similar a las estrategias financieras. equiparable a la de las estrategias financieras o de mercadeo.

Sin embargo, como afirman Wilcox, Autt et al (2001):

El proceso de comunicación, difícil en cualquier circunstancia, es mucho más arduo en situaciones de crisis, en las que existe un elevado grado de incertidumbre. En estas situaciones puede faltar información fiable de lo que está pasando o de lo que ha ocurrido. (p.190)

A raíz de ello, Marin (2009) detalla que:

La empresa debe basar su comunicación de crisis en el conocimiento de cómo los periodistas suelen hacer la cobertura informativa de estas situaciones y convertirse en su fuente principal de información. También debe considerar sus diferentes públicos y lo que cada grupo

de éstos espera o necesita conocer de lo que sucede. Los gestores de la comunicación e información de crisis tendrán en cuenta que no se comunica sólo para los medios de comunicación. Éstos son un canal para llegar a los públicos objetivo. Hay que preparar un plan de comunicación que pueda aportar información a éstos según sus necesidades, mediante la elaboración de mensajes específicos para cada uno de ellos. Sin olvidar incluir aspectos de interés para la opinión pública. (p.85)

Según Diego Campal (2020), la comunicación de crisis tiene dos objetivos principales: bajar el nivel de conflicto y proveer información útil. Además, ve a la comunicación como un proceso emocional sobre todo en situaciones de crisis ya que hay que lidiar con distintos actores que están bajo mucha presión y mucha carga de emociones debido a que hay víctimas y/o personas afectadas. Entonces, es fundamental tener en claro cuáles son los objetivos principales y que se quiere generar en el otro con la comunicación.

En resumen, como dice Santana Villegas (2015):

Existen ejemplos de sobra de cómo las crisis bien manejadas pueden sacar adelante a la empresa, permitiendo sortear el obstáculo con un mínimo problemas, pero también los hay de cómo crisis mal manejadas han sido la ruina de fuertes corporaciones o por lo menos han sido dolorosos tropezones que las han puesto en una especie de “terapia intensiva” de la que les ha sido muy difícil salir. (p.57).

Es por eso que es fundamental, antes de actuar, identificar qué tipo de crisis es la que está afectando a la organización y en qué etapa de la crisis se encuentra.

### **2.3. Clasificación y etapas de una crisis**

Para comprender mejor las crisis, hay que tener en cuenta que existen diversos tipos de ellas y que, además, tienen distintas etapas.

Por ejemplo, según Arroyo (s.f.) las crisis se pueden clasificar:

1. De acuerdo al tipo de incógnita:
  - De incógnita conocida: Aquellas que son más susceptibles de ocurrir y pueden detectarse a través de un buen trabajo de Issues Management.
  - De incógnita desconocida: Aquellas que son más difíciles de prever, generalmente asociadas a desastres naturales y cambios abruptos en el entorno regulatorio.
2. De acuerdo al origen:

- Natural: donde no interviene el factor humano, como los desastres naturales.
  - Artificial: cuando derivan de cualquier persona, tanto dentro de la organización (negligencia, fraude), como fuera de ella (boicots, atentados, etc.).
3. De acuerdo a sus consecuencias, podemos hablar de crisis:
- Económico-Financieras: aquellas que repercuten en la solvencia de una empresa y sus públicos que dependen de ellas.
  - Político-Legales: las que determinan una participación más activa de las entidades regulatorias, con consecuencias adversas.
  - De Imagen y Reputación: cuando la empresa pierde credibilidad y los atributos que le eran asignados por sus públicos se ven cuestionados.

En cuanto a las etapas de una crisis, en un principio se puede decir que según Coombs y Holladay (2010, p.22) el proceso de gestión de crisis se puede organizar en torno al modelo simple de tres fases: precrisis, crisis y poscrisis. La precrisis incluye la detección, prevención y preparación de señales. La crisis abarca el reconocimiento del evento desencadenante y la respuesta. Por último, la post-crisis considera acciones después de que las operaciones hayan vuelto a la normalidad e incluye brindar información de seguimiento a las partes interesadas, cooperar con las investigaciones y aprender del evento de crisis.

Según Wilcox, Autt et al (2001) la gestión estratégica de un conflicto se puede dividir en cuatro frases, la proactiva, la estratégica, la reactiva y la de recuperación: “La fase proactiva incluye actividades y procesos de reflexión que pueden impedir que surja un conflicto o que quede fuera de control” (p.308). Incluye el análisis del entorno, escuchar, leer y observar los temas de actualidad teniendo en cuenta los intereses de la organización, el seguimiento de temas potencialmente conflictivos, la gestión de conflictos potenciales y el diseño de un plan de acción.

“En la fase estratégica, un tema se ha convertido en un conflicto emergente que requiere una acción concertada por parte del profesional de las relaciones públicas” (Wilcox et al, 2001, p.309). Como dicen Wilcox et al (2001), en esta fase se comunican los peligros o amenazas para prevenir daños y/o problemas. Dicha comunicación debe mantenerse mientras exista un riesgo. Además, es fundamental posicionarse ante los conflictos anticipándose a posibles situaciones en las que la opinión pública juzgará a la organización. Por último, para prepararse para el peor resultado posible, se deberá desarrollar un plan de gestión de crisis.

La fase reactiva comienza “cuando el tema potencialmente conflictivo o conflicto inminente alcanza un nivel crítico de impacto sobre la organización” (Wilcox et al, 2001, p.310). En este momento, como aclaran Wilcox et al (2001):

El profesional de las relaciones públicas debe reaccionar a los acontecimientos en el entorno de comunicación externa a medida que se estos van extendiendo. La comunicación de crisis implica la aplicación del plan de gestión de crisis, así como esfuerzos continuos, 24 horas al día, 7 días por semana, para satisfacer las necesidades de los públicos, como las víctimas de un desastre, los empleados, los funcionarios del Gobierno y los medios de comunicación. Cuando ha surgido un conflicto, pero no está fuera de control, se utilizan las técnicas de resolución de conflictos para que un conflicto existente, como una falta de acuerdo en las negociaciones salariales, tenga una resolución favorable. (p.310)

Por último, la fase de recuperación comienza cuando “tras una crisis o un conflicto insoluble de mucha relevancia, la organización debe recurrir a estrategias para mejorar o reparar su reputación ante los públicos clave” (Wilcox et al, 2001, p.310). En esta fase, es importante averiguar cuál es la situación de la reputación de la organización para poder dar los pasos necesarios para mejorarla.

Por su parte Mitroff (1994), citado por Coombs y Holladay (2010, p.22), ofrece un modelo de 5 etapas:

1. detección de señales que trata de buscar e identificar señales de advertencia de una posible crisis y tomar medidas preventivas
2. sondeo y prevención, que es la búsqueda activa y la reducción de factores de riesgo
3. la contención de daños, que es cuando ocurre una crisis y se toman acciones para limitar su propagación
4. recuperación, que es el esfuerzo por volver a las operaciones normales
5. aprender, se revisa el manejo de la crisis y se aprende de él.

Una vez identificado el tipo de crisis y la situación en la que se encuentra, se deben considerar cuales son las mejores formas de actuar frente a esa crisis en particular.

## **2.4. ¿Cómo se debe actuar frente a una crisis?**

Según Martínez citado por el Intitut Cerdà (2016):

En muchos casos las crisis no las provocan sólo los hechos en sí, sino que también son provocadas por la manera de reaccionar ante ellos, y la comunicación es una parte crucial de dicha reacción. Es frecuente ver casos de organizaciones y empresas que reaccionan tarde para dirigirse a sus destinatarios, o no lo hacen nunca cuando debería ser una prioridad. (p.12)

Como explica Costa (2004), las crisis se resuelven “tomando partido, con actitudes resolutivas y decisiones rápidas, atajando las causas con acciones y actuando con hechos” (p.178). Igualmente, hay que tener en cuenta que el mejor antídoto para una gestión eficaz es la prevención y la proacción.

Entonces, como dice Aced (2013):

La mejor forma de abordar una crisis es evitarla, pero no siempre es posible, ya que como la propia definición del concepto indica, suele ser un acontecimiento inesperado. Sin embargo, se puede intentar anticipar las causas que podrían desembocar en una situación crítica y prever los posibles daños que la organización podría sufrir. Para poder prevenirlos, hay que conocer de forma exhaustiva la imagen de la organización y sus procesos de comunicación interna y externa. (p.168)

En cuanto a la prevención que indica Cristina Aced, Petzall (2015, p.9-10) propone organizar simulacros para el personal gerencial en donde se establezcan los roles de cada persona, designar un vocero (generalmente el CEO) y entrenarlo, analizar continuamente el entorno de la organización para identificar crisis potenciales, ayudar en todo lo posible a los medios de comunicación y utilizar las redes sociales con responsabilidad y por último preparar todas las comunicaciones en concordancia con la alta dirección.

En relación al durante la crisis, existen diversas actitudes o posturas que se pueden tomar frente a una crisis dependiendo del autor que se considere ya que no todas las organizaciones reaccionan igual frente a una crisis. Es por esa razón por la que a continuación se expresarán las calificaciones de algunos autores que entre ellos tienen sus diferencias y similitudes.

Según Westphalen y Piñuel citado por Enrique Jimenez (2007, p.174) existen cuatro principios estratégicos:

- El silencio: no reaccionar frente a las acusaciones o hablar lo menos posible
- La negación: cuando la organización niega el incidente
- La transferencia de responsabilidades: consiste en acreditar la responsabilidad a un tercero
- La confesión: reconociendo las responsabilidades y colaborando completamente

Wilcox, Cameron y Xifra (2008, p.329), por su parte, muestran siete estrategias de comunicación que pueden usar las organizaciones frente a una crisis:

- Ataque al acusador: dudando de su lógica y de los hechos que se denuncian
- Negación: afirmando que no existe ninguna crisis
- Excusas: minimizando su responsabilidad en la crisis
- Justificación: afirmando que no se ha producido ningún perjuicio o daño de consideración
- Paliación: emprendiendo acciones para apaciguar a los públicos implicados o haciendo una donación a una organización de beneficencia
- Acción correctiva: dando los pasos necesarios para reparar el daño provocado por la crisis, y para evitar que se vuelva a repetir
- Disculpas absolutas: asumiendo toda la responsabilidad y pidiendo perdón. Se suele incluir alguna compensación o ayuda

Villafañe (1999), establece, en cambio, tres posibles opciones:

- La comunicación mínima: referida a comunicar lo menos posible
- La comunicación discreta: trata de comunicar la información de a partes (a cuentagotas)
- La comunicación transparente: la organización se abre totalmente al público

Por su parte, Bonilla (2013, p.20), cita a Benoit quien establece cinco categorías de estrategias:

- Negación: negar la culpa de la organización.
- Evasión de la responsabilidad: a través de la acusación hacia otros, con falta de información, diciendo que los hechos fueron accidentales o señalando las buenas intenciones de la organización.
- Reducir la ofensiva del evento: sacando a la luz las acciones positivas del pasado para ganarse la simpatía del público o realizando acciones para minimizar los perjuicios.
- Acción correctiva: consiste en corregir los daños causados, ya sea devolviendo las cosas a su estado anterior a la crisis o asegurando que los hechos no volverán a ocurrir.
- Mortificación: confesar y suplicar el perdón.

Gil (2013, p.36), propone seis estrategias:

- Ante la duda, no hacer nada: se trata de ganar unas horas, para observar la actuación de los demás actores.
- El silencio es una gran cosa (virtud): ignorar deliberadamente las acusaciones de las que se es objeto o bien, hablar lo menos posible de ellas.

- La negación: negar los hechos. Si la acusación es infundada, la crisis se resolverá y no habrá evolución ni mayores consecuencias, aunque de todas formas haya que probar la inocencia de la empresa de alguna manera. Si la acusación es veraz y está justificada se corre el riesgo de que la verdad salga a la luz pública y nuestra empresa se verá perjudicada doblemente ya que habrá perdido por completo su credibilidad.
- La transferencia de responsabilidades.
- La confesión: se reconocen las responsabilidades y la empresa se presta a colaborar plenamente con los medios de comunicación. Además, se deben dar explicaciones, explicar la situación, el porqué, las consecuencias.
- Discreción controlada. Esto consiste en ir soltando la información muy paulatinamente, siguiendo el ritmo de preparación interna y de las preguntas que se vayan planteando por los diferentes interlocutores.

Petzall (2015) señala cuatro estrategias para el comienzo de una crisis:

1. Las unidades comunicacionales deben conducir encuestas de opinión informales para identificar las percepciones de los públicos acerca de las acciones de la organización.
2. Los profesionales de la comunicación deben implementar el plan enfocado en el problema real, apartando las dificultades menores.
3. La empresa debe mantener la información fluyendo continuamente, pero sin sacrificar minuciosidad y exactitud.
4. La organización debe aceptar la responsabilidad rápidamente y tomar acciones decisivas, estableciendo canales abiertos de comunicación para informar a los empleados y a los demás públicos de la organización. (p.10)

Por último, algunas estrategias de respuesta a una crisis según Coombs y Holladay (2010) son:

- Negación: la organización afirma que no hay crisis
- Chivo expiatorio: la organización culpa a alguna entidad externa por la crisis
- Ataque al acusador: la dirección se enfrenta al grupo o a la persona que afirma que algo va mal
- Excusa: la organización intenta minimizar la responsabilidad de la crisis alegando la falta del control sobre el evento o la falta de intención de hacer daño
- Justificación: la organización intenta minimizar el daño percibido causado por la crisis

- Felicitación: la organización elogia a otros interesados y/o recuerda a la gente el pasado buenas obras de la organización
- Preocupación: la organización expresa su preocupación por las víctimas
- Compasión: la organización ofrece dinero u otros regalos a las víctimas
- Lamento: la organización indica que se siente mal por la crisis
- Disculpa: la organización acepta la plena responsabilidad de la crisis y pide a los stakeholders perdón

Si bien hay muchas posturas o estrategias que se pueden tomar frente a una crisis. Es importante saber que “la respuesta de la organización durante las primeras 24hs suele determinar el que la situación pase a ser un mero incidente o se convierta en una situación de crisis” (Wilcox et al, 2001, p.191). Es por eso que Wilcox et al (2001, p.194) ofrecen ciertos consejos:

- Poner al público en primer lugar.
- Tomar responsabilidades. La organización debe tomar la responsabilidad de resolver el problema.
- Ser honrado. No se pueden esconder los hechos e intentar engañar al público.
- No decir nunca sin comentarios ya que, para el público, casi siempre significa que la organización es culpable o que está haciendo algo mal.
- Nombrar a un único portavoz.
- Establecer un centro de información central.
- Ofrecer información continuamente. Cuando se retiene información, la cobertura de los medios se convierte en la verdad.
- Estar familiarizado con las necesidades de los medios de comunicación y con sus plazos de cierre de ediciones.
- Ser accesible.
- Hacer un seguimiento de las noticias y de las solicitudes telefónicas de información.
- Ponerse en contacto con los públicos clave.

Por su parte Fita (2004) citado por Aced (2013) recomienda:

- No especular públicamente con informaciones que no se han podido verificar y no se sabe si son ciertas o falsas.
- No restar importancia a una situación seria.

- No hacer declaraciones off the record: si no se puede explicar algo públicamente a los periodistas, mejor no decirlo.
- No practicar el favoritismo entre los medios de comunicación: no es el momento de dar exclusivas. (p. 173)

Según Campal (2020), en la comunicación de crisis la gran pregunta que van a querer responder los medios de comunicación es: ¿Quién es el culpable? Es por eso que es importante analizar los distintos roles que existen dentro de la crisis y sus características para analizar donde uno se encuentra parado para luego tomar decisiones.

En primer lugar, Campal señala a la víctima que genera un vínculo empático fuerte, ya que representa al débil de la historia. Entonces, es muy importante intentar no atacarla por más que haya hecho mal las cosas.

En segundo lugar, se encuentra el héroe. Es quien genera admiración y cuyo testimonio influye en la percepción pública.

Como tercer rol, se halla el del narrador que lo cumplen los medios de comunicación. Es quien presenta la historia y hace caracterizaciones iniciales (dice a priori quienes son los culpables y los inocentes). En general, hay un vínculo establecido y genera confianza.

Luego, el del villano que genera rechazo y condena. Es el blanco natural de los ataques. Con sus acciones puede potenciar o disminuir su percepción negativa.

Después, los cómplices que tienen características similares al villano, pero en menor intensidad, pero igualmente pueden cambiar su rol al villano.

Por último, se encuentran los expertos que generan respeto en función de su trayectoria. Son terceros que validan lo que la organización dice ya que muchas veces a la organización no le van a creer. Pueden llegar a ser voceros de la organización.

Al hablar de medios de comunicación, no solo nos debemos concentrar en los medios tradicionales sino también en las redes sociales que “se convirtieron en un aparato de comunicación masiva, que trasciende fronteras, y que son sumamente efectivas” (Alonso y Arébalos, 2011, p.46).

Como dicen Alonso y Arébalos (2011, p.141), usadas de manera responsable, las redes sociales pueden permitir detectar temas y, así, anticipar las crisis. Pero, de lo contrario, pueden generar crisis aún más grandes.

## 2.5. Crisis 2.0

Ya Francisco Marin (2009) nos adelantaba que:

Riesgos y amenazas, para las empresas, han existido siempre y se han manifestado de múltiples formas, generando crisis diversas. Pero, en la actualidad, se hacen más visibles a la opinión pública debido a la actuación de los medios de comunicación. (p.17)

Como dice el Institut Cerdà (2016):

Dirigir una organización con éxito supone un reto distinto al que se podía plantear hace tan sólo una década. Entre otros motivos, la aparición de las redes sociales digitales y su extensivo uso por parte de la comunidad es un factor diferencial relevante. (p.10)

“Las redes sociales han transformado la sociedad en una plataforma digital de opiniones en tiempo real con un alto componente de difusión” (Institut Cerdà, 2016, p.10).

Entonces actualmente las organizaciones deben prestar más atención aún ya que “vivimos la época de la inmediatez informativa y cualquier crisis puede convertirse en un acontecimiento mediático que dañe seriamente la estructura organizacional, por lo que se vuelve fundamental contar con un plan de comunicación en situaciones de crisis” (Santana Villegas, 2015, p.58).

En relación a esto, Aced (2013) considera que:

Internet y los medios sociales son un nuevo escenario que la empresa ha de tener en cuenta a la hora de gestionar su comunicación, especialmente en momentos de crisis. La facilidad que ofrece la red para publicar y compartir contenidos acelera la extensión de la crisis y supone un nuevo reto a la hora de gestionarla. (p.45)

Entonces, “actualmente, cuando estalla una crisis, además de tener en cuenta los medios de comunicación tradicionales, hay que considerar también los medios digitales” (Aced, 2013, p.173)

“Por su inmediatez y capacidad de difusión, las redes sociales se han convertido poco a poco en una herramienta de comunicación clave en casos de dificultad” (Institut Cerdà, 2016, p.14).

Como dice Palmieri (2013), “en el mundo de las comunicaciones, la crisis es la instancia más temida. Y una ciberprotesta, o queja de un fan o seguidor, o brandscreaming, es una crisis que la organización debe resolver sin demoras” (p.53).

Es importante destacar que “con la información de alta velocidad proporcionada por las plataformas digitales como twitter, youtube, blogs, Facebook, los consumidores están totalmente conectados a las acciones de las empresas y éstas son presionadas por los públicos a actuar de manera transparente” (Ferrari y França, 2011, p.24).

“El resultado de la mala gestión de las expectativas de los stakeholders dentro o fuera de Internet cuya repercusión negativa es creada o amplificada dentro de Internet” (Costa, 2011, citado por Piazzo, 2012, p.97).

Piazzo (2012) ve a la red como un:

Mundo virtual donde tanto las crisis con origen en el exterior, como las generadas en la propia red acaban volcándose en Internet, donde los stakeholders ejercen presiones a través de blogs y redes sociales de manera directa con la compañía (p.97)

Entonces, “aunque la crisis no se inicie en internet es muy probable que rápidamente llegue a ella a partir de la mención de algún internauta en su blog o en sus perfiles en redes sociales” (Aced, 2013, p.173)

Costa (2011) citado por Piazzo (2012) determina que los posibles orígenes de las crisis son:

- Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y repercusión centrada en los medios sociales (aunque la repercusión pueda ultrapasar esta frontera): En este caso, los medios sociales son el epicentro de la crisis y nuestra atención debe estar enfocada en ellos, sin perder de vista la posible expansión para más allá de los medios sociales.

- Crisis con origen en las relaciones de los medios sociales y con repercusión amplificada en los medios de comunicación de masa: es cuando las informaciones e interacciones en Internet originan algún acontecimiento relevante, que es capturado por los medios de comunicación de masa y son ellos que se encargan de repercutirlo ampliamente. Además del efecto de ampliar la repercusión, los medios de masa suelen *legitimizar* un tema o causa de las redes sociales. Muchas veces, las redes sociales funcionan como *eco* de la crisis, viralizando aún más el tema. Aquí, hay dos frentes de actuación que se retroalimentan, y es posiblemente la situación más compleja para gestionar.

- Crisis con origen fuera del ámbito de los medios sociales (pueden ser de relaciones de comunicación o no necesariamente) y repercusión en los medios sociales: son acontecimientos ajenos al ámbito de la comunicación en las redes sociales que generan

movilización o rechazo en Internet. En este caso, el riesgo está en que las redes sociales se conviertan en otra fuente de crisis.

– Crisis online potenciales: cuando los medios sociales no se enteran de algo ocurrido fuera del ámbito de Internet (un accidente, por ejemplo), o eso ocurre de manera muy marginal. La recomendación aquí es recobrar la atención a la monitorización para evitar que ocurra la situación descrita en el ítem anterior.

Entonces, según Aced (2013, p.174) como en cualquier crisis, cuando llega a los medios sociales, el primer paso es valorar la situación para poder definir la estrategia con la que se abordará la crisis teniendo en cuenta la naturaleza del mensaje, el tipo de emisor, su alcance y la amplificación; el segundo paso es responder, aunque no siempre es obligatorio, en función de la situación, podría ser más recomendable el silencio. Si se decide responder hay que actuar con rapidez, pero sobre la base de una estrategia definida para evitar que la crisis se extienda, elegir la respuesta idónea, cultivar el apoyo de la comunidad, poner en marcha un plan de creación de contenidos para desplazar las referencias negativas sobre la crisis de las primeras posiciones de los resultados de búsqueda relacionados con la organización.

Por su parte, el Institut Cerdà (2016) propone un decálogo de buenas acciones cuya implementación puede garantizar una gestión exitosa de la crisis desde el ámbito social. El decálogo está compuesto por:

1. Inmediatez: ya que cuando estalla una crisis no hay tiempo que perder y se debe comunicar inmediatamente a través de las redes sociales. La información debe ser de valor, clara, concisa y periódica, se deben difundir las decisiones tomadas y las acciones emprendidas sin olvidar que las redes sociales no reemplazan a ninguno de los otros canales oficiales de comunicación usados tradicionalmente.
2. Transparencia: debido a que es la base de la confianza de la comunidad y contribuye a la credibilidad de la marca. Ser transparente implica actuar de manera ética
3. Dark sites: es una práctica habitual en la que se pone a disposición partes de la web o de los perfiles sociales no accesibles al público en situaciones normales pero activables inmediatamente en el evento de una crisis. También se puede extender esta práctica a la imagen corporativa y mostrar modificaciones de los diseños de los perfiles de las redes sociales.
4. Discurso único: el discurso debe ser coherente con todas las comunicaciones que se emitan a través de cualquier canal, es decir, cualquier comunicación debe ser coherente con el discurso.

Se debe asegurar que no exista una campaña de marketing u otro tipo de publicación vigente de la empresa que contradiga el mensaje que se da durante la crisis.

5. Liderazgo: es importante liderar, tomar y mantener la iniciativa durante la crisis. Hay que intentar ser el líder del proceso, convertirse en la fuente de referencia, proporcionando la información requerida de manera coherente.

6. Monitoreo y posicionamiento: analizar la conversación online para detectar las tendencias de opinión sobre la empresa y poner el foco de atención en aquellas que más preocupen. En este análisis es importante tener en cuenta el sentimiento o valencia de las publicaciones sobre la organización, el nivel de protagonismo de la marca en las redes y el grado de influencia de los usuarios que participan en las conversaciones sobre la crisis

7. Desmentir rumores: los rumores se deben combatir con absoluta prioridad, se debe actuar en el momento en el que se producen en las plataformas online.

8. Puesta en valor: poner en valor las acciones emprendidas por parte de la empresa, es decir, comunicar desde las redes sociales las acciones que se están llevando a cabo para subsanar la situación para que la sociedad perciba que se está trabajando activamente en la resolución del problema.

9. Bidireccionalidad: Las redes sociales permiten difundir información, pero también proporcionan a la empresa la capacidad de hablar directamente con la comunidad durante una crisis y de establecer un diálogo. Es esencial el saber escuchar y responder a tiempo tanto a los halagos como a las preguntas o quejas de los usuarios.

10. Seguir informando: una vez superada la crisis, se deben emitir informaciones periódicas en las redes sociales sobre el estado de la recuperación para que los ciudadanos puedan comprender la magnitud y extensión de los destrozos y de los esfuerzos realizados por la organización.

## Capítulo 3. Escenario de pandemia Covid-19

### 3.1. Origen

Desde finales del año 2019, el mundo comenzó a enfrentar una situación inédita que impactó en todos los aspectos de la vida cotidiana y, también, en las organizaciones. Se trata de la aparición y propagación de un virus, actualmente conocido como Covid-19. Se eligió ese nombre el 11 de febrero de 2020 “para evitar inexactitudes y estigmatización; por ello no se refiere a una ubicación geográfica, un animal, una persona ni a un grupo de personas” (Organización Mundial de la Salud, 2021).

El Covid-19, “es una nueva cepa de coronavirus que no se había identificado previamente en el ser humano” (Organización Panamericana de la Salud, s.f).

“Los coronavirus (CoV) son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves” (Organización Panamericana de la Salud, s.f).

Tuvo su origen en diciembre del 2019 pero recién “el 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recibió reportes de presencia de neumonía, de origen desconocido, en la ciudad de Wuhan, en China” (Bupa, 2020). Esto fue así ya que, como se detalla en la página de la Organización Mundial de la Salud (2021):

La Oficina de la OMS en la República Popular China detecta una declaración de la Comisión Municipal de Salud de Wuhan para los medios de comunicación publicada en su sitio web en la que se mencionan casos de una *neumonía vírica* en Wuhan.

Finalmente, “a principios de enero, las autoridades de este país identificaron la causa como una nueva cepa de coronavirus” (Bupa, 2020).

El 11 de enero de 2020, “los medios de comunicación chinos informan de la primera víctima mortal a causa del nuevo coronavirus” (Organización Mundial de la Salud, 2021).

El 13 de enero de 2020, “el Ministro de Salud Pública de Tailandia notifica un caso del nuevo coronavirus confirmado en laboratorio importado desde Wuhan, el primer caso registrado fuera de la República Popular China” (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Así, con el correr de los días “la enfermedad ha ido expandiéndose hacia otros continentes como Asia, Europa y América” (Bupa, 2020). Por ejemplo, el 21 de enero de 2020, “los Estados Unidos de América (EE.UU.) notifican su primer caso confirmado de infección por el nuevo coronavirus. Se trata del primer caso en la Región de las Américas de la OMS” (Organización Mundial de la Salud, 2021) y el 24 de enero, “Francia notifica a la OMS tres casos de infección

por el nuevo coronavirus, todos de personas que habían viajado desde Wuhan. Se trata de los primeros casos confirmados en la Región de Europa de la OMS” (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Es por eso que como dice Llorente (2020):

A diferencia de otras plagas, la Covid-19 se hizo patente de país en país casi de un día para otro. De repente todo el mundo se quedó en estado de choque. Estábamos ya en vísperas de la pandemia, pero ni los gobiernos ni los ciudadanos nos habíamos preparado. Hubo que improvisar. La incertidumbre y los mensajes contradictorios generaron temor. (p.10)

Por esa razón, para el 30 de enero, “la epidemia de Covid-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional” (Organización Panamericana de la Salud, s.f).

El 3 de marzo, “el Ministerio de Salud de Argentina confirmó el primer caso del nuevo coronavirus en el país” (BBC News Mundo, 2020) siendo el paciente “un hombre de 43 años que llegó a Buenos Aires procedente de Milán, Italia” (BBC News Mundo, 2020).

Hasta ese día, el Covid-19, “había afectado a otros cuatro países de América Latina, además de Argentina: Ecuador, México, Brasil y República Dominicana” (BBC News Mundo, 2020) y “la Organización Mundial de la Salud (OMS), iba contando cerca de 89.000 casos de covid-19 en 64 países de los cinco continentes (excepto Antártica) y más de 3.000 muertes” (BBC News Mundo, 2020).

“El Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció el 11 de marzo de 2020 que la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (Covid-19) puede caracterizarse como una pandemia” (Organización Panamericana de la Salud, s.f).

Como dice Marin (2009):

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), cada treinta años suele producirse una pandemia que, para reconocerse como tal, debe cumplir tres condiciones: debe aparecer un nuevo subgrupo de gripe que no haya circulado previamente, que sea capaz de provocar enfermedades en las personas y que pueda transmitirse con facilidad de humano a humano. (p.189)

Dicha pandemia, es “un hito del que aún desconocemos sus consecuencias finales, pero que ya sabemos tendrá un alto coste, tanto humano como económico, en todo el planeta” (Gonzalez, Lecumberri y Gaspar, 2020, p.15).

“Ha sido la primera crisis que nos afecta a todos y cada uno de nosotros. Sin espectadores ni público, en la pandemia el cuadro de actores lo formamos todos” (Llorente, 2020, p.10).

“Una situación que no se había visto en la historia moderna y que no es exclusiva de un país, una región o un continente, sino que pasa a través del mundo y que nos impacta a todos” (Medina, 2020, p.205).

Como nos adelantaba Marin (2009) una pandemia según la OMS:

Puede afectar a un 25% de la población. Lo que podría causar efectos en la continuidad del negocio de muchas empresas, ya que podrían contagiarse empleados y proveedores, lo que ocasionaría el consiguiente problema de gestión de sus diferentes servicios y actividades, que, en muchos casos, podrían perjudicar gravemente la atención de sus clientes. (p.189)

Es por eso que según Medina (2020):

Con esta situación, vemos cómo se refuerza el concepto de que todos estamos interconectados, es decir, que estamos mucho más conectados de lo que creemos; y no solo como países a nivel comercial o político, sino también como personas y por eso, algo que pasó en un mercado de Wuhan, tiene repercusiones, por ejemplo, en las costas de Oaxaca. (p.206)

Según Iramain (2020) el año 2020:

Debería llamarse el año del iceberg. El transatlántico más grande de todos los tiempos navegaba a velocidad crucero impulsado por los algoritmos, soltando algo de lastre climático, y con revueltas en los camarotes de la tercera clase, cuando se encontró de frente con el covid. El choque fue brutal: seguimos contando los muertos y todavía no sabemos si hay botes suficientes para los que todavía estamos vivos.

“Estamos ante una situación sin precedentes, frente a una crisis de salud que ha generado muchas otras: de política, seguridad, económicas, culturales y hasta emocionales” (Medina, 2020, p.205).

A raíz de la pandemia, para evitar contagios masivos y el desborde de los servicios de salud, varios países optaron por poner en marcha un aislamiento social comúnmente llamado cuarentena o confinamiento lo que generó “un momento de alto grado de impredecibilidad; de consecuencias todavía desconocidas para la economía, para las familias... en resumen, incertidumbre y desconcierto” (Fumanal, 2020, p.24).

Esta introducción acerca de la pandemia del Covid-19, es simplemente para comprender cuál es el contexto en el que se basa el presente trabajo. Sin embargo, es un fenómeno que se encuentra en proceso, con cambios y continuas medidas por parte de cada país.

### 3.2. Argentina frente a la pandemia

Puntualmente en Argentina, a partir del reporte del primer caso de Covid-19 en el país, se empezaron a implementar ciertas medidas con el objetivo de evitar un contagio masivo.

El 6 de marzo, “el Ministerio de Trabajo dispone que empresas privadas y el sector público otorguen una licencia excepcional a las personas que vienen del exterior” (El Cronista, 2020) y, al día siguiente, luego de la primera muerte por Covid-19 en el país, “el Ministerio de Educación de la Nación pide que se queden en sus casas docentes y alumnos que hayan regresado de viaje de áreas de riesgo” (El Cronista, 2020).

El 10 de marzo, “se recomienda el aislamiento voluntario de mayores de 65 años” (El Cronista, 2020) y el día posterior, “el Presidente establece la cuarentena obligatoria para argentinos y extranjeros que hayan regresado de países de riesgo” (El Cronista, 2020).

El 12 de marzo, “Alberto Fernández habla en cadena nacional y anuncia nuevas medidas para afrontar la pandemia a través de un decreto de necesidad y urgencia con fecha 13 de marzo” (El Cronista, 2020). Dichas medidas, como se señala en El Cronista, incluyen: suspender los vuelos de zonas y países de riesgo como Europa, Estados Unidos y China entre otros, ampliar la emergencia sanitaria decretada en diciembre de 2019, prohibir eventos que superen las 200 personas y que se jueguen sin público los encuentros deportivos.

El 14 de marzo, “el Gobierno prohíbe por 30 días el ingreso al país de extranjeros no residentes que hayan estado en zonas afectadas” (El Cronista, 2020) y las “comunidades religiosas suspenden celebraciones y restringen asistentes a sus templos” (El Cronista, 2020).

Como se señala en El Cronista (2020), el 15 de marzo y a partir del día 16 de marzo, el Gobierno decidió, frente a la pandemia del Covid-19, suspender el dictado de clases presenciales, cerrar cines, teatros, Parques Nacionales y fronteras y otorgar licencias a los mayores de 60 años, embarazadas y personas que pertenezcan al grupo de riesgo.

Dentro de la página web del Gobierno de Argentina (2020) se detalla:

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Educación, el Consejo Federal de Educación y en coordinación con los organismos competentes de todas las jurisdicciones, estableció la suspensión del dictado de clases presenciales en los niveles inicial, primario y secundario en todas sus modalidades, e institutos de educación superior a partir del 16 de marzo y por catorce días consecutivos. Las instituciones educativas permanecerán abiertas para contener a aquellos sectores vulnerables que no pueden prescindir de su asistencia alimentaria. Tres días después, el 19 de marzo, el Poder Ejecutivo Nacional, a través de un DNU, decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio a partir del 20 de marzo para proteger la salud

pública debido a la pandemia del Covid-19.

Así, como se detalla en el Decreto 297/2020 (2020) las personas debieron permanecer en sus casas, abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo (salvo las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales) y evitar circular por rutas, vías y espacios públicos, desplazándose, únicamente, para aprovisionarse de alimentos, medicamentos y artículos de limpieza.

Durante la vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio no se podían realizar eventos culturales, recreativos, deportivos, religiosos, ni de ninguna otra índole que impliquen la concurrencia de personas. Además, se suspendió la apertura de locales, centros comerciales, establecimientos mayoristas y minoristas, y cualquier otro lugar que requiera la presencia de personas.

Este decreto se extendió hasta el 6 de noviembre en la región del AMBA pero se fueron exceptuando ciertas actividades a medida que fueron disminuyendo los contagios por Covid-19.

En regiones donde los contagios habían disminuido, el fin del aislamiento social, preventivo y obligatorio había finalizado anteriormente para comenzar con “la etapa del distanciamiento (DISPO), lo que implica menores restricciones y pone el foco en la responsabilidad individual para evitar los contagios de coronavirus” (Clarín, 2020).

Las medidas anteriormente señaladas contribuyeron a un cambio de hábitos en la población, no solo en el país, sino también en el mundo debido a las medidas tomadas.

### **3.3. Cambio de hábitos**

A raíz de la pandemia y al decretarse el aislamiento social, preventivo y obligatorio, Kantar, compañía mundial de datos, insights y consultoría, decidió realizar una encuesta a más de 500 personas mayores de edad en la que se puede contemplar como “la expansión del Coronavirus preocupa a los argentinos, afectando sus comportamientos de consumo y lo que esperan de las marcas” (Kantar, 2020a).

Dicha encuesta constó de dos partes, una realizada del 20 al 25 de marzo y otra del 10 al 14 de abril.

A partir de la primera encuesta se supo que el Coronavirus, durante ese periodo de tiempo en el que se realizó, fue la principal preocupación de los argentinos ya que el 55% de los encuestados se sentía muy preocupado con la situación y, el 58%, sentía que afectaba su vida diaria. Además, el 50% tenía miedo a contagiarse por las personas que no se cuidan como

corresponde. Todo esto dio como resultado que Argentina sea uno de los países que “mayor preocupación muestra frente a la pandemia” (Kantar, 2020a) después de China y Brasil. Igualmente, “si bien la atención se centra en el corto plazo, los efectos a mediano plazo de la pandemia sobre la economía real y el empleo suman otro foco de tensión” (Kantar, 2020a).

En relación a las respuestas emocionales para enfrentar la situación, como se señala en Kantar (2020a) el 35% de las personas mostró una actitud de planificación y búsqueda de información activa (estrategia y plan) para estar preparado y bien informado, el 28% tomó una actitud de aceptación y colaboración, el 20% de defenza, ya que se encontraban preocupados por ellos mismos y sus seres queridos. El porcentaje restante se dividió entre las personas que pensaron que saldrán fortalecidas de esto, las que pensaron que hay que reaccionar, afrontar la situación y las que consideraron que la situación no sería tan grave.

Al decretarse el aislamiento, las personas permanecieron más tiempo dentro de sus casas, es por eso que se modificaron los patrones de consumo de medios.

Entonces, como muestra el estudio de Kantar (2020a):

Los consumidores argentinos buscan certezas entre tanto ruido, y priorizan los grandes medios de comunicación, los mensajes gubernamentales y de instituciones extranjeras para informarse acerca del Coronavirus. Se incrementa la cantidad de horas frente a la TV y el uso de servicios de streaming, mientras que, frente al aislamiento social preventivo, se intensifica el uso de redes sociales para mantenerse en contacto con familiares y amigos.

Como dice Llorente (2020):

Los formatos audiovisuales y digitales se han adueñado del interés de unos ciudadanos interconectados, convertidos de forma constante y casi compulsiva en consumidores y transmisores de información. Las redes sociales han agrandado en este tiempo sus luces y sus sombras, pero se han impuesto con claridad en la conversación. Twitter, Facebook y WhatsApp se han utilizado masivamente para informarse, conectarse y compartir. Instagram, Youtube y Tiktok, para entretenerse y tomarse un respiro (p.10)

Además, en relación a las compras, “los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la compra de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene” (Kantar, 2020a).

Teniendo en cuenta la segunda encuesta realizada del 10 al 14 de abril por Kantar (2020b), las preocupaciones por lo sanitario fueron disminuyendo mientras que las de la situación económica fueron creciendo.

En esta encuesta, el porcentaje de personas a las que les preocupa la situación del

Coronavirus bajó a un 47% y, además, el 50% piensa que está impactando en su vida diaria.

En relación a lo económico, debido al freno de la actividad económica, “las familias empiezan a notar las dificultades en su economía del día a día, lo que los obliga a planificar mejor sus decisiones de compra y prestar más atención al precio de los productos y servicios” (Kantar, 2020b)

Haciendo referencia a los medios de comunicación en el estudio de Kantar (2020b) se señala que:

Luego de unas semanas con fuerte crecimiento del encendido de TV, esto empieza a atenuarse a medida que la gente empieza a sentirse saturada de información. Por el contrario, sigue aumentando el uso de Redes Sociales y servicios de mensajería para mantenerse en contacto con familiares y amigos.

En cuanto a las compras online, estas continúan incrementando y además, hay mayor preferencia por medios electrónicos de pago.

Por último, comienzan a implementarse “nuevas tácticas para sobrellevar las emociones del encierro” (Kantar, 2020b) como, por ejemplo, tratar de comer más saludable, hacer ejercicio, dormir más horas, meditar y darse algunos gustos.

En definitiva, “la crisis ha afectado a procesos de producción de muchas industrias y ha impactado enormemente los patrones de consumo de la gente” (Medina, 2020, p.205).

Además de los cambios de hábitos anteriormente nombrados y detallados por Kantar, otro cambio de hábitos fue el de comenzar a trabajar y tener clases desde las casas. Como dice Follari (2020):

Dentro de las potencialidades que han surgido en este período de excepción, está la del avance de la virtualidad. Contra cualquier vaticinio, se pudo reconvertir la educación en su conjunto hacia procedimientos virtuales, en cuestión de semanas. Profesores dictaron clases virtuales, alumnos aprendieron las nuevas habilidades. Millones de trabajadores en el mundo modificaron súbitamente sus rutinas, y de pronto advertimos que las fantasías del trabajo-hecho-en-casa (tipo Toffler) no eran descabelladas, ni irrealizables. La sociedad puede funcionar –con variadas excepciones, claro- haciendo que lo virtual predomine sobre lo presencial. (p.13)

En cuanto al teletrabajo, según una encuesta realizada en marzo 2020 por Adecco Argentina “para el 56% trabajar en modalidad home office es algo totalmente nuevo, mientras que el 44% ya lo hacía esporádicamente” (Adecco, 2020).

Según la encuesta:

El 42% le dedica más horas al trabajo desde su casa que en la oficina, mientras que un 40% cumple exactamente las mismas horas como si estuviera en su lugar de trabajo. Sólo el 18% admite relajarse y trabajar menos horas desde su casa.

A raíz de la implementación del teletrabajo en base a Adecco (2020):

A 8 de cada 10 argentinos les gustaría continuar trabajando desde sus hogares cuando todo vuelva a la normalidad. Un 22% trabajaría desde su hogar a diario, un 28% alternaría la modalidad con ir tres veces por semana a la oficina, mientras que sólo el 14% optaría por estar todos los días en la oficina.

En definitiva, “frente a una situación sin precedentes, se empiezan a gestar cambios de hábitos con consecuencias impredecibles, lo que obliga a las marcas a entrenar la empatía y la capacidad de dar respuestas rápidas y convincentes” (Kantar, 2020a).

Además, como se dice en la segunda encuesta realizada por Kantar (2020b):

Los cambios de hábitos que en principio parecían momentáneos pueden arraigarse. Es por eso que las marcas deben tener presentes dos elementos que condicionan las decisiones de los consumidores: la adaptación al contexto actual y la preocupación por la situación a mediano plazo. Por lo tanto, hay que actuar hoy al tiempo que se plantean distintos escenarios de salida de la crisis.

## Capítulo 4. Casos de referencia

Como dijimos anteriormente, “los consumidores esperan marcas presentes y responsables” (Kantar, 2020a) y “marcas activas y útiles” (Kantar, 2020b). Como dice Kantar (2020a):

Se espera que las marcas se pongan del lado del consumidor y demuestren estar a la altura de la crisis, colaborando con la comunidad y sus empleados. Desde la comunicación, las marcas deben mostrarse prácticas y realistas para solucionar necesidades cotidianas de la gente, brindando información confiable y relevante, pero desde un tono tranquilizador y optimista. Si los consumidores detectan que una marca intenta aprovecharse de la situación van a adoptar una postura muy negativa frente a ella.

Por parte de los empleados, según la encuesta se espera que las empresas se preocupen por ellos desinfectando los lugares de trabajo, ofreciendo trabajo flexible y fomentando el uso de herramientas digitales.

Desde el punto de vista de la comunidad se espera que las empresas se pongan a disposición del gobierno, que realicen donaciones a hospitales y para investigación.

Por último, del lado del consumidor se espera que las empresas ofrezcan descuentos y promociones, que protejan el suministro de productos y servicios y que establezcan puntos de comunicación.

Según los encuestados, las marcas deben “mostrar responsabilidad y capacidad de acción en cuestiones concretas” (Kantar, 2020b). Deben “informar acerca de sus esfuerzos para enfrentar la situación” (Kantar, 2020b), “decir cómo pueden ser útiles en el día a día” (Kantar, 2020b), “hablar en un tono tranquilizador” (Kantar, 2020b) y “ofrecer una perspectiva positiva” (Kantar, 2020b).

Utilizando como referencia estas opiniones reflejadas en las encuestas realizadas por Kantar y lo visto en los capítulos anteriores, a continuación, se verán algunos ejemplos de empresas que, frente a la pandemia, supieron reinventarse, adaptar su narrativa y hacer frente a una crisis de la que no eran responsables comprometiéndose con la sociedad a través de cambios productivos.

### 4.1. L'Oréal

A raíz de la pandemia por Covid-19, el 19 de marzo de 2020 L'Oréal Argentina se sumó a la campaña #SomosResponsables organizada por ADEPA a partir de la cual “200 medios argentinos salieron con un mismo mensaje en todas sus plataformas: *Al virus lo frenamos entre*

*todos. Viralicemos responsabilidad.* El lema iba acompañado con una enumeración de nueve propósitos con el hashtag #SomosResponsables” (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas, 2020).

Esta campaña “contó con el acompañamiento de las empresas periodísticas, como también agencias de publicidad y comunicación, universidades y organizaciones de la sociedad civil” (ADEPA, 2020).

Entonces, a través de una publicación en sus redes sociales, L’Oréal dio a conocer su apoyo a la campaña.



Figura 1. Publicación en redes sociales de L’Oréal. (L’Oréal).



Figura 2. Publicación en redes sociales de L’Oréal. (L’Oréal).



Figura 3. Publicación en redes sociales de L'Oréal. (L'Oréal).

Al día siguiente, tras el comienzo del aislamiento social, preventivo y obligatorio, L'Oréal Argentina lanza un comunicado en sus redes sociales haciendo referencia a que a pesar del distanciamiento la empresa seguirá estando presente.

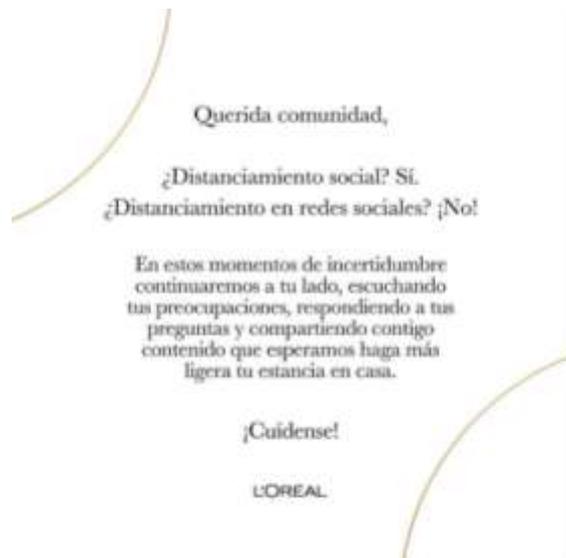


Figura 4. Publicación en redes sociales de L'Oréal. (L'Oréal).

Además, el 3 de abril, luego de la extensión del aislamiento, realizó una publicación con el #YoMeQuedoEnCasa.

## ***Belleza es cuidarse y cuidar del otro.***

#YoMeQuedoEnCasa

L'ORÉAL  
ARGENTINA

Figura 5. Publicación en redes sociales de L'Oréal. (L'Oréal).

El día 14 de abril, L'Oréal lanza un comunicado de prensa en el que detalla el comienzo de “la implementación de su Programa de Solidaridad para apoyar la lucha contra el COVID-19 en los países de Latinoamérica” (L'Oréal, 2020a).

Con respecto a los empleados, L'Oréal se compromete a proteger los puestos de trabajo preservándolos hasta finales de junio de 2020 y garantizando “el pago del 100% del salario fijo de todos los empleados, incluidos aquellos empleados que no han podido desarrollar sus responsabilidades debido a las medidas de aislamiento tomadas por los diferentes gobiernos, hasta finales de junio 2020” (L'Oréal, 2020a).

En relación a los clientes, L'Oréal se solidariza con los “que han sido afectados por la crisis (salones de belleza, pequeñas tiendas de belleza y perfumería)” (L'Oréal, 2020a) congelando los pagos hasta la reanudación de sus actividades como negocio.

Por último, L'Oréal se compromete con las autoridades sanitarias y comunidades vulnerables aumentando su producción, “manufacturando cerca de 900,000 unidades de gel antibacterial en las próximas semanas, con el objetivo de apoyar a hospitales, centros médicos y personal médico” (L'Oréal, 2020a). “La donación se hará tanto a colaboradores, diferentes hospitales y ONGs así como también a proveedores y clientes directos” (L'Oréal, 2020a). Además, “L'Oréal donará productos de higiene a personal médico que forma parte de la primera línea de respuesta, al igual que a comunidades vulnerables que lo necesitan” (L'Oréal, 2020a).

A partir del 16 de abril, L'Oréal realizó una serie de publicaciones en sus redes sociales haciendo visible estos esfuerzos para contribuir con la lucha contra el Covid-19 a través de la implementación del Programa de Solidaridad.

Para el 22 de abril del 2020, a través de un comunicado de prensa de L'Oréal (2020b), se informó que ya se realizó:

Una fabricación inicial de 50.000 unidades de 200ml cada una (...) En tan sólo 10 días, la compañía logró el desarrollo del alcohol en gel con su debida aprobación e inscripción en ANMAT, proyectando la producción de 10.000 litros que serán donados en un 80% a Hospitales y ONG's de todo el país, quienes forman parte de la primera línea de respuesta para frenar la propagación del virus.

En dicho comunicado, señalan que:

Los productos que se destinarán al sistema de salud local serán entregados y distribuidos a través del Ministerio de Salud de la Nación, a fin de alcanzar a los hospitales de los distintos puntos del país, y también se realizará parte de la donación al SAME (Sistema de Atención Médica de Emergencias) (...)

Y que:

A su vez, un lote será entregado a la Cruz Roja para los voluntarios de su campaña #ArgentinaNosNecesita, como así también a Banco de Alimentos y Fundación Pescar, (...) asegurando la llegada a poblaciones vulnerables y a las diferentes ONG's con quienes se trabajan algunos de los centros para esta iniciativa.

Sumado a lo anterior:

Como parte de este compromiso, La Roche Posay, marca que forma parte de la compañía, donará 39.000 productos al personal y a los pacientes del Hospital Fernández, del Hospital Posadas y del Hospital de Clínicas. (...) Además, la marca se comprometió con la donación de 1.885 máscaras PET para hospitales de todo el país.

Como una segunda instancia de donaciones, las marcas Elvive de L'Oréal Paris y Fructis de Garnier también se han sumado a la iniciativa donando más de 26.000 unidades de productos de higiene para las distintas comunidades vulnerables a las que se llegará a través de la ONG Banco de Alimentos, la Cruz Roja que incluirá mil productos en los kits de higiene, y también al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires quien está implementando programas de asistencia social en las comunidades más afectadas por la pandemia.

## 4.2. Cervecería y Maltería Quilmes

La Cervecería y Maltería Quilmes es otra de las empresas que se involucraron y decidieron actuar rápidamente frente a la pandemia. Es por eso que, como se puede visualizar en Valor (2020), articularon el Plan de Ayuda Humanitaria a nivel federal, llamado *Entre todos, lo damos vuelta*, enfocado tanto en iniciativas sanitarias como comunitarias.

Decidieron transformar los ingredientes de la cerveza en oportunidades para enfrentar los impactos de la pandemia del Covid-19. Entonces utilizaron el alcohol para producir 200.000 botellas de alcohol sanitizante 70% y alcohol en gel, el agua para donar 1 millón de litros a hospitales públicos, salas de atención primaria y comunidades vulnerables, la cebada para producir pan de cebada entregando 10.000 unidades diarias para las familias que lo necesitan en alianza con Banco de Alimentos y Caritas.

Además, pusieron en práctica un sistema de voluntariado en el que los colaboradores ofrecieron contención a adultos mayores ya que Quilmes se unió a #SomosQuilmes y #MayoresCuidados. También, Quilmes se unió a PyMEs, Universidades y Organizaciones Sociales Civiles para enfrentar los desafíos sanitarios.

Como otras medidas, junto al Centro de Investigación Aplicada UNRaf Tec. de la Universidad Nacional de Rafaela, produjeron protectores faciales que donaron al personal de salud, a quienes también les donaron 10.000 kits de anteojos de protección, guantes y trajes de bioseguridad. Así mismo, junto con 4E Ambiente Consciente y La Ciudad Posible, produjeron y donaron 600 camas de plástico reciclado para equipar los centros de emergencia.

Junto a Bromatología en casa, se capacitaron 3.000 bares y restaurantes sobre medidas de bioseguridad para las futuras reaberturas de locales. Además, donaron más de 10.000 kits para puntos de venta y lanzaron MenuDigital.com para evitar el traspaso del menú físico.

En alianza con Fonte D'Oro (empresa gastronómica de Mar del Plata), donaron a los sectores más vulnerables 1300 viandas diarias. También las elaboraron en su Parque Cervecerero, en los bares Patagonia y el comedor de la Cervecería Zárate.

Junto a Temple Bar elaboraron viandas para las personas que sufren violencia de género que tuvieron que salir de sus hogares. Lo articularon junto al Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. Blasfemia, una de sus marcas, funciona como código de ayuda en caso de violencia de género.

Con este Plan de Ayuda Humanitaria Quilmes llegó a “más de 30 ciudades y 120 instituciones de nuestro país” (Valor, 2020).

A todo lo anterior se le suman las campañas publicitarias que Quilmes lanzó a través de la televisión. La primera se lanzó en marzo de 2020 con Guillermo Francella como protagonista y se llamó *Costumbres Argentinas* y contenía “un mensaje sobre responsabilidad y solidaridad destinado a concientizar a todos los argentinos sobre la situación que atravesamos” (Valor, 2020).

Luego, en abril lanzaron *Ayudá un Restaurante* campaña en la que junto a Stella Artois “invitaron a sus consumidores a colaborar con el sector gastronómico a través de una plataforma que permite realizar una pre-compra en el restaurante que elijan, mientras las marcas se comprometieron a duplicar el valor del voucher” (Valor, 2020).

Más adelante, en mayo, se realizó el Quilmes Rock en formato online con un fin solidario ya que “de la mano de Asociación Conciencia, los espectadores pudieron colaborar con donaciones para familias en situación de vulnerabilidad y miembros de la industria musical” (Valor, 2020). Además, Brahma realizó un vivo por Youtube llamado *Fabricando Trap* en el que “lo recaudado ayudó a jóvenes en situación de vulnerabilidad, apoyados por la Fundación Sí, para que puedan continuar con su desarrollo académico” (Valor, 2020).

Por otro lado, Quilmes junto a la Cruz Roja Argentina y 13 equipos de fútbol argentinos, que donaron reliquias de sus museos, realizaron una rifa en la que todo lo recaudado fue donado. Dicho evento se llamó *Fútbol por la gente*.

En junio, Quilmes lanzó una nueva pieza llamada *Volvamos con Moderación* a raíz de la apertura del aislamiento social en el interior del país. A través de ella, “Quilmes envió un nuevo mensaje sobre conciencia y responsabilidad para quienes volvieron a circular” (Valor, 2020).

Budweiser y Ay Not Dead crearon una edición limitada de tapabocas de diseño que se regalaban con la compra de un pack de cervezas desde las plataformas de venta Online, para fomentar su uso.

Por último, crearon la plataforma *del barrio* para que aquellos comercios como supermercados y almacenes que no contaban con un canal de venta online pudieran abrir uno propio. Las primeras semanas se inscribieron cerca de 6.000 comercios.

### 4.3. Mercado Libre

Mercado Libre fue una de las empresas que continuó operando tomando todas las medidas necesarias lo cual permitió que “más de 80.000 PYMES que viven de vender en Mercado Libre, y que operan tomando las precauciones del decreto de aislamiento social, puedan seguir trabajando” (IDEAS Mercado Libre, 2020b). Para continuar operando, implementaron desde el mes de marzo “un protocolo interno de seguridad y prevención con el fin de preservar la seguridad de sus colaboradores” (IDEAS Mercado Libre, 2020b). La mayoría de los trabajadores comenzaron a trabajar de manera remota, otorgaron licencias a las personas pertenecientes al grupo de riesgo e implementaron un asistente virtual “mediante el cual todos los empleados pueden realizar distintas consultas y enterarse de información relevante y qué hacer ante la presencia de síntomas compatibles” (IDEAS Mercado Libre, 2020b).

Además, “dada la evolución global del virus COVID-19 y su impacto en América Latina, desde Mercado Libre tomamos una serie de medidas para mantener el compromiso de transparencia con nuestros usuarios y toda la comunidad” (IDEAS Mercado Libre, 2020a).

“La evolución global de la pandemia del COVID-19 ha cambiado las formas de contacto social” (Entrepreneur, 2020). Es por eso que “para ayudar a tomar conciencia acerca de los cuidados para evitar el contagio y la propagación del coronavirus, GUT y Mercado Libre diseñaron un logo alternativo, en el cual se reemplazan las manos estrechándose, por un choque de codos” (Dossiernet, 2020a). Dicho logo comenzó a circular el día martes 17 de marzo de 2020



Figura 6. Isologotipo de Mercado Libre. (Dossiernet, 2020a)

Como dijo Louise McKerrow, Branding Director Latam de Mercado Libre: “Cambiar nuestro clásico logo de un saludo de manos a un saludo codo a codo es parte de estos nuevos hábitos que intentamos fomentar porque estamos convencidos que entre todos podemos ayudar a colaborar con esta problemática” (DossierNet, 2020a).

Sean Summers, CMO de Mercado Libre, agrega a Lafuente (2020):

Todo surgió como una idea ad hoc, pero creció como una forma de crear conciencia. Quisimos que fuera más que un spot o una campaña, y que el cambio de logo dure lo que tenga que durar. Si el logo es el apretón de manos y lo que se intenta es desincentivar eso, suena como lo correcto.

Como se muestra en DossierNet (2020b), comenzaron su difusión a través de los medios digitales, luego continuaron por las tapas de los principales diarios de Latinoamérica y, finalmente, publicaron en las tapas del diario del lunes 23 de marzo de 2020: *Los argentinos tenemos el diario del lunes. Usémoslo para ganarle al virus.*

Sumado al cambio de logo y debido al aumento de demanda de productos de salud relacionados al Covid-19, decidieron “activar un plan de contingencia para evitar que vendedores de la plataforma ofrezcan estos productos a precios alejados de los valores de mercado” (IDEAS Mercado Libre, 2020a). Con ese objetivo, se envió una alerta a esos vendedores “pidiendo prudencia con la actualización de precios y anunciando que aquellas publicaciones de alcohol en gel y mascarillas que hayan sufrido aumentos desproporcionados en los últimos días quedarán en pausa e incluso podría decidirse la suspensión de la cuenta” (IDEAS Mercado Libre, 2020a).

Además, para evitar la falsa difusión de información, removieron “las publicaciones en las que se indique que productos como alcohol gel y mascarillas “previenen”, “alivian” o “curan” el Coronavirus, (...) por diseminar información engañosa no avalada por la Organización Mundial de la Salud (OMS)” (IDEAS Mercado Libre, 2020a).

Sumado a eso, ofrecen recomendaciones de la OMS en su plataforma para que los usuarios tengan en cuenta a la hora de recibir un producto para reducir la probabilidad de contagio.

El día 20 de marzo, Mercado Libre dio a conocer a través de un comunicado de prensa que se unió a la Red de Bancos de Alimentos con el objetivo de "recaudar fondos para colaborar con la entrega de alimentos y productos de higiene a 3.400 comedores en todo el país, que

asisten a más de 490.000 personas en situación de vulnerabilidad social” (IDEAS Mercado Libre, 2020c).

Por medio de Mercado Pago a través de un link se pudo donar dinero mientras que “Mercado Libre aportó el equivalente a 3.000 kg de alimentos y 1.300 kits de higiene para multiplicar las donaciones” (IDEAS Mercado Libre, 2020c).

Entre otras medidas, eliminaron las comisiones para la venta de productos de primera necesidad “entendiendo que las compras de dichos productos serán esenciales para nuestros usuarios durante los próximos días” (IDEAS Mercado Libre, 2020b), ofrecen descuentos con pagos QR en farmacias, Mercado Crédito “no cobrará recargos de intereses por atrasos de las cuotas de los créditos que vencen en marzo” (IDEAS Mercado Libre, 2020b) y crearon “un micrositio especial dentro de la plataforma donde los usuarios podrán encontrar información sobre cómo cuidarse en estas semanas y realizar una compra segura online” (IDEAS Mercado Libre, 2020b).

El 24 de marzo Mercado Libre comunicó que “se suma a Cruz Roja Argentina para dotar a su voluntariado de kits de protección personal para la evaluación y asistencia sanitaria durante la emergencia” (IDEAS Mercado Libre, 2020d). Las donaciones se realizaron desde Mercado Pago y Mercado Libre decidió multiplicarlas aportando el equivalente a 10.000 kits.

A través de una reunión virtual con el Presidente de la Nación, los Ministros de Educación, Desarrollo Productivo, Interior, la Secretaría de Asuntos Estratégicos y la Jefatura de Gabinete, Mercado Libre acordó “alentar el desarrollo de los medios de pago electrónico a través de billeteras virtuales y pagos con QR, evitando el uso del efectivo” (IDEAS Mercado Libre, 2020b) e “implementar medidas para impulsar el comercio electrónico, capacitando y dando beneficios para que más PYMES puedan vender online” (IDEAS Mercado Libre, 2020b).

Como resultado de todas estas iniciativas, en el video de DossierNet (2020b) se muestra que las descargas totales de la aplicación de Mercado Libre subieron un 44%, el sentimiento positivo hacia la marca subió diez puntos y, a través de una encuesta realizada por Kantar, Mercado Libre llegó al puesto número uno como la empresa que mejor reaccionó ante la crisis del Covid-19.

Vale la pena destacar que como se muestra en Great Place To Work (2020):

A pesar de que la nueva enfermedad puso en jaque al mundo entero y al organizacional, para Mercado Libre fue un desafío que se llevó a cabo en armonía y con el norte puesto en

seguir prestando el mejor servicio para los clientes, así como ser la mejor empresa en la que podrían trabajar las personas.

Así, Mercado Libre llegó a ocupar el puesto número 8 en el ranking mundial de *Los mejores lugares para trabajar (Great Place To Work)* “siendo la única empresa de origen argentino en formar parte del listado de las 25 mejores multinacionales” (Great Place To Work, 2020)

Como explica Sebastián Fernández Silva, chief people officer de Mercado Libre, en *Great Place To Work (2020)*:

El 92% de todos nuestros miembros pasaron a realizar sus tareas de forma remota y desde nuestro lugar pusimos a disposición todo para que se siga trabajando igual que antes (...) Pusimos en marcha muchísimas iniciativas para el cuidado de todas las personas. Desde actividades como mindfulness, actividad física, stretching, yoga, y además hicimos un trabajo muy interesante con todo el equipo de INECO para estar atentos al estado emocional y de las personas que se encontraban en confinamiento.

Además, les dieron 500 dólares al personal que realizó home office para que puedan equipar sus hogares y poder trabajar en mejores condiciones y a los que siguieron trabajando de manera presencial, les dieron el mismo importe como reconocimiento a su trabajo.

## Conclusión

A través de este trabajo final de grado se buscó realizar un recorrido sobre la comunicación en situaciones de crisis y cómo, a raíz de la pandemia del Covid-19, las organizaciones se vieron obligadas a responder a pesar de que dicha crisis fue (es) de carácter global y las organizaciones no son las causantes de la misma. Para ello fue necesario comenzar con algunas definiciones de relaciones públicas para luego vincularlas con el área de comunicación en situaciones de crisis, definiendo cada una de sus aristas para, finalmente, arribar a la descripción de la pandemia y a los ejemplos expuestos.

La investigación desarrollada junto con los ejemplos brindados, nos permiten obtener las siguientes conclusiones:

- En los manuales de crisis de las organizaciones, generalmente, no se piensa en la posibilidad de que exista una pandemia. Es algo que escapa de la gestión convencional de una crisis. A partir de la pandemia por el Covid-19 las organizaciones se verán obligadas a reescribir sus manuales para tener en cuenta esa posibilidad y estar preparados para actuar rápidamente ante un suceso similar. Asimismo, se presentó la necesidad de incorporar dentro de la profesión de Relaciones Públicas el análisis que pueda prever este tipo de contextos teniendo en cuenta cómo, un conjunto de variables externas que no son controlables por las organizaciones, pueden generar o someterlas a crisis sin que estas las hayan ocasionado.
- Dentro de este contexto, la prioridad de las organizaciones fue la supervivencia económica en el marco de una crisis global sin precedentes y de la que el único dato real y consensuado era la incertidumbre. Por ello las organizaciones tuvieron que adaptarse no sólo narrativamente sino también repensarse desde el punto de vista de sus funciones frente a la pandemia.
- Además, frente a esta crisis empresarial sin precedentes a nivel global por la pandemia, uno de los principales ejes de respuesta de las organizaciones

fueron los programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Así entonces, L'Oréal comenzó a fabricar productos de primera necesidad. Quilmes, no solo tuvo que adaptarse narrativamente, dejando de lado por un momento su eslogan *El sabor del encuentro* y fomentar lo contrario a través de la publicidad *Costumbres argentinas*, sino que también comenzó a fabricar productos necesarios para la situación. Por último, Mercado Libre modificó su isologotipo y eslogan por *Codo a codo en las difíciles hasta que llegue lo mejor* con el objetivo de desincentivar el apretón de manos que se encontraba en su isologotipo anteriormente y, además, colaboró a través de donaciones y acciones para incentivar buenas prácticas.

La idea central de este trabajo fue la de invitar a la reflexión sobre un suceso nunca antes visto con un impacto de tal magnitud en la vida de las empresas de todo el mundo. Creemos que la formación del profesional de relaciones públicas de ahora en más deberá contemplar este escenario cuando se trata de plantear la gestión de la comunicación de crisis como una de las funciones claves de la formación profesional. La disciplina a partir de esta nueva normalidad, deberá ser fundamental en el aporte que le haga a las empresas para poder entender qué está pasando, cuáles pueden ser los escenarios posibles, colaborar con las estrategias de respuesta de las compañías ante el fenómeno y ser la clave en la interpretación de la situación y la necesaria reconversión de las narrativas que probablemente de ahora en más, tengan que estar pensadas desde este nuevo paradigma constituido por la posibilidad de tener que enfrentar una pandemia o convivir con ella.

## Referencias

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.

Adecco. (25 de marzo de 2020). ¿Cómo se sienten los argentinos haciendo home office por la cuarentena por el coronavirus?. Recuperado de <https://www.adecco.com.ar/noticias/argentinos-haciendo-home-office-durante-cuarentena/>

Aguadero, F. (2013). *Relaciones públicas y comunicación: un enfoque estratégico*. LID.

Alonso, G. y Arébalos, A. (2011). *La revolución horizontal*. LibrosEnRed.

Argentina.gob.ar. (15 de marzo de 2020). Coronavirus: Suspensión de clases presenciales 14 días consecutivos a partir del 16 de marzo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/coronavirus-suspension-de-clases-presenciales-14-dias-consecutivos-partir-del-16-de-marzo>

Arroyo, A. (2012). Comunicación Corporativa o la Arquitectura de la Imagen. *Revista Dircom, Volumen 95*.

Arroyo, A. (s.f.). Cátedra de Comunicación de Crisis de la Licenciatura en Relaciones Públicas y Humanas. Facultad de Economía, Universidad de Morón.

Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas. (8 de mayo de 2020). Los medios argentinos reafirman su rol como comunicadores responsables y confiables con tres campañas exitosas. Recuperado de <https://adepa.org.ar/los-medios-argentinos-reafirman-su-rol-como-comunicadores-responsables-y-confiables-con-tres-campanas-exitosas/>

Barresi, M. (1997). El manual de Ivy Lee. *Imagen*.

BBC News Mundo. (3 de marzo de 2020). Coronavirus: Argentina confirma su primer caso de covid-19. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51728654#:~:text=El%20primer%20paciente%20detectado%20en,de%20Salud%2C%20Gin%20C3%A9s%20Gonz%C3%A1lez%20Garc%C3%ADa>

Bonilla, C. (2013). Comunicación Proactiva para proteger la reputación corporativa. En Islas, O. y Hernández, G. (coord.). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México, Razón y Palabra. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>

Bupa. (marzo de 2020). Coronavirus. Recuperado de

<https://www.bupasalud.com/salud/coronavirus#:~:text=El%2031%20de%20diciembre%20de%20una%20nueva%20cepa%20de%20coronavirus>

Campal, D. (22 de septiembre de 2020). *Comunicación de crisis*.

Castro Ulloa, A. (2013). Comunicación y empresa: entendiendo los procesos. *Revista Dircom, Volumen 98*.

Chagoya, Z. (2015). Comunicación organizacional estratégica: Repensando a la organización. *Revista Dircom, Volumen 108*.

Clarín. (6 de noviembre de 2020). Alberto Fernández anunció una nueva cuarentena y el fin del aislamiento en el AMBA. Recuperado de [https://www.clarin.com/politica/nueva-cuarentena-coronavirus-alberto-fernandez-anuncia-fin-aislamiento-amba\\_0\\_LPPEq93Hz.html](https://www.clarin.com/politica/nueva-cuarentena-coronavirus-alberto-fernandez-anuncia-fin-aislamiento-amba_0_LPPEq93Hz.html)

Contreras Delgado, O. E. (2015). Comunicación organizacional y corporativa, las definiciones. *Revista Dircom, Volumen 108*.

Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication* [El manual de comunicación de crisis]. Reino Unido: Wiley-Blackwell.

Costa, J. (2004). *Comunicación de crisis y crisis de comunicación*. La Paz: Design.

Decreto 297/2020. Aislamiento social, preventivo y obligatorio. Infoleg. Argentina. 19 de marzo de 2020. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm>

DossierNet. (18 de marzo de 2020a). Mercado Libre cambió su logo "HandShake" para concientizar sobre el Coronavirus. Recuperado de <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/mercado-libre-cambio-su-logo-handshake-para-concientizar-sobre-el-coronavirus/22484>

DossierNet. [DossierNet]. (2020b, septiembre 4). Mercado Libre - Codo a codo [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=PkNc3FA3IZg&ab\\_channel=DossierNet](https://www.youtube.com/watch?v=PkNc3FA3IZg&ab_channel=DossierNet)

El Cronista. (28 de marzo de 2020). Cronología del coronavirus en la Argentina: desde el "paciente cero" hasta hoy. Recuperado de

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Cronologia-del-coronavirus-en-la-Argentina-desde-el-paciente-cero-hasta-hoy-20200328-0024.html>

Enrique Jimenez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona.

Entrepreneur. (17 de marzo de 2020). Mercado Libre cambia su logo temporalmente y baja comisiones a productos de primera necesidad. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/347746>

Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones Públicas Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía.

Follari, R. (2020). Después del aislamiento. En *El futuro después del covid-19*.

Fumanal, V. (2020). La Portavocía: ¿experta o política?. En Antoni Gutiérrez-Rubí y Carles Pont Sorribes (coord). *Comunicación política en tiempos de pandemia*. Barcelona.

Gil, P. (2013) El tratamiento informativo de la crisis y su gestión. Cómo salvar la situación. En Islas, O. y Hernández, G. (coord.). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México, Razón y Palabra. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>

Gowland, S. (2004). Quien quiere oír que oiga. *Revista Imagen*.

Great Place To Work. (14 de octubre de 2020). El exitoso caso de Mercado Libre, la única empresa argentina en el ranking de los mejores lugares para trabajar en el mundo. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/prensa/el-exitoso-caso-de-mercado-libre-la-unica-empresa-argentina-en-el-ranking-de-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-el-mundo>

Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Huitrón, L. M. (2013). La responsabilidad social corporativa como herramienta de la buena reputación empresarial. Estrategia para aminorar los efectos negativos de una crisis. En Islas, O. y Hernández, G. (coord.). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México, Razón y Palabra. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>

IDEAS Mercado Libre. (17 de marzo de 2020a). Conoce nuestras medidas a raíz del Coronavirus y la situación mundial. Recuperado de

<https://ideas.mercadolibre.com/cl/noticias/conoce-nuestras-medidas-raiz-del-coronavirus-y-la-situacion-mundial/>

IDEAS Mercado Libre. (21 de marzo de 2020b). Tenemos el diario del lunes: usémoslo para frenar la curva de contagio. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/codigo-hasta-que-llegue-lo-mejor-medidas-para-cuidarnos-entre-todos/>

IDEAS Mercado Libre. (20 de marzo de 2020c). Mercado Libre se une a la Red de Bancos de Alimentos en campaña para comedores. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-se-une-la-red-argentina-de-bancos-de-alimentos-en-campana-de-donacion-para-comedores/>

IDEAS Mercado Libre. (24 de marzo de 2020d). Sumá tu donación a Cruz Roja Argentina a través de Mercado Libre. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/donacion-a-cruz-roja-argentina/>

Institut Cerdà (2016). *Las redes sociales en la gestión de crisis: decálogo de las buenas prácticas*. Barcelona. Recuperado de [https://www.academia.edu/38458057/Las\\_redes\\_sociales\\_en\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_crisis-dec%C3%A1logo\\_de\\_buenas\\_pr%C3%A1cticas](https://www.academia.edu/38458057/Las_redes_sociales_en_la_gesti%C3%B3n_de_crisis-dec%C3%A1logo_de_buenas_pr%C3%A1cticas)

Iramain, Juan. (23 de diciembre de 2020). 2020, el año del iceberg. Red/acción. Recuperado de <https://www.redaccion.com.ar/2020-el-ano-del-iceberg/>

Kantar. (1 de abril de 2020a). Covid-19 Barometer - ARG Ola 1. Recuperado de <http://www.iabargentina.com.ar/descargas.php>

Kantar. (20 de abril de 2020b). Barómetro COVID-19. Recuperado de <http://www.iabargentina.com.ar/descargas.php>

Lafuente, Esteban. (18 de marzo de 2020). Mercado Libre. El ingenioso cambio del logo de la empresa más valiosa del país. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/mercado-libre-la-historia-detras-del-cambio-nid2344748/>

Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T. y Toth, E. (2008). *Relaciones Públicas; Profesión y práctica*. Madrid: McGraw-Hill.

L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas: Concepto, práctica y crítica*. Advisory Board.

López Jiménez, L. E. (2012). Las TICs en la Estrategia de comunicación institucional. *Revista Dircom, Volumen 95*.

L'Oréal. (14 de abril de 2020a). L'Oréal Latinoamérica se compromete con proteger los puestos de trabajo. Recuperado de <https://www.loreal.com/es-ar/argentina/news/grupo/loreal-latinoamerica-se-compromete-con-proteger-los-puestos-de-trabajo-de-todos-sus-empleados-apoyar/>

L'Oréal. (22 de abril de 2020b). L'Oréal Argentina produce alcohol en gel para colaborar en la lucha contra el coronavirus. Recuperado de <https://www.loreal.com/es-ar/argentina/news/grupo/loreal-argentina-produce-alcohol-en-gel-para-colaborar-en-la-lucha-contra-el-coronavirus/>

Llorente, J. A. (2020). Comunicar en cuarentena. Balance de casi tres meses de confinamiento. *El Economista*. En IDEAS LLYC. *Desafío: Covid-19*. Madrid.

Marin, F. (2009). *Comunicación de crisis*. España: LID Editorial.

Maristany, J. (1998). Nos buscan. En Maristany, J., de Dios, H., Lagos, O. y González Baños, M. *Manejando la crisis: La relación entre los medios y la empresa*. Layetana Ediciones.

Medina, C. (2020). Interconectados, más que nunca Expansión. En IDEAS LLYC. *Desafío: Covid-19*. Madrid.

Organización Mundial de la Salud. (29 de enero de 2021). Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

Organización Panamericana de la Salud. (s.f). Coronavirus. Recuperado de <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus>

Organización Panamericana de la Salud. (s.f). Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19). Recuperado de <https://www.paho.org/es/tag/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>

Orjuela Córdoba, S. (2008): RSE, Tendencias en las empresas Latinoamericanas. En Larrea, J. J. *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Ediciones DIRCOM.

Palmieri, R. (2013). Momentos claves de la publicación en redes sociales. *Revista Dircom, Volumen 98*.

Petzall, E. (2015). Las Comunicaciones en la Gerencia de Crisis. *Revista Dircom, Volumen 108*.

Piazzo, V. (2012). *Crisis en la Web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. Barcelona.

Pons, M. F. (s.f.). *¿Podrán tantos comunicadores ejercer?*. Revista Dircom.

Ramos Meneghetti, M. (29 de octubre del 2020). *Introducción a comunicación en situación de crisis* [Diapositivas de PowerPoint]. Blackboard. Universidad Abierta Interamericana.

Remy, P. (2011). *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?*. Lima: UPC.

Rincón Quintero, Y. (2013). Comunicación Organizacional: aproximaciones para la construcción de una gestión eficiente. *Revista Dircom, Volumen 98*.

Sadi, G. (2019). *Epistemología de las relaciones públicas. Teorías y enfoques prevalentes en el dominio intelectual global desde 1980*. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

Santana Villegas, J. R. (2015). Los centros comerciales y la comunicación en situaciones de riesgo o crisis. *Revista Dircom, Volumen 108*.

Suarez, A. A. (2008). *Auditoría de comunicación. LCRJ APERO*.

Valor (2020). Acciones: Ayuda Humanitaria. Recuperado de <https://www.proyectovalor.com.ar/ayuda-humanitaria/>

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D., Autt, P., Agee, W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. 6ta edición. Madrid: Pearson.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2008). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. 8va edición. Madrid: Pearson.

Wilcox, D., Cameron G. y Xifra J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson. Addison Wesley.

Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Xifra, J. (2009). *Relaciones públicas, empresa y sociedad*. Editorial UOC.