

Cuaderno de Investigación

La comunicación en las empresas. Cómo enfrentar una crisis en el sector empresarial: diagnóstico e intervención.

Colección Gerencia e Innovación Organizacional

Autoras

*María Clemencia Silva Agudelo
Aleida Patarroyo Patarroyo*





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Silva Agudelo, María Clemencia
 La comunicación en las empresas: cómo enfrentar una crisis en el sector empresarial, diagnóstico e intervención [Recurso electrónico] / María Clemencia Silva Agudelo, Aleyda Patarroyo Patarroyo. - Bogotá : Universidad EAN, 2014. -- (Libro de investigación)

ISBN: 978-958-756-283-5

1. Comunicación organizacional
2. Manejo de crisis
3. Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) I. Patarroyo Patarroyo, Aleyda

658.45 CDD 23



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Coordinadora Gestión de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Revisor de estilo

Stella Correa

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Diseño de Caratula

Leonel Guerrero Castiblanco.

Publicado por Ediciones EAN 2014.
 Todos los derechos reservados.
 ISBN: 978-958-756-283-5

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014
 Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| 1. Presentación..... | 5 |
| 2. La crisis: un intento de definición..... | 7 |
| 3. Tipología de las crisis..... | 10 |
| 3.1 De acuerdo con los orígenes de las crisis..... | 12 |
| 3.2 De acuerdo con la naturaleza de los acontecimientos..... | 13 |
| 3.3 De acuerdo con los sucesos..... | 13 |
| 3.4 De acuerdo con la emergencia..... | 14 |
| 3.5 Vinculados, relacionados u originados en los medios de difusión: redes..... | 15 |
| 4. ¿Se puede evitar una crisis?..... | 16 |
| 4.1 Categorías de clasificación de crisis..... | 16 |
| 4.2 Decálogo para actuar en la crisis..... | 20 |
| 5. Casos | 22 |
| 5.1 Caso 1 “Escándalo en restaurante Andrés Carnes de Res”..... | 22 |
| 5.2 Caso 2 “El accidente de un niño en las escaleras eléctricas del centro comercial Unicentro..... | 31 |
| 5.3 Caso 3 “Denuncian a la Drummond por contaminación ambiental”..... | 37 |
| 5.4 Caso 4 “Crisis en Pacific Rubiales”..... | 44 |
| 5.5 Caso 5 “Quedarse en el pasado..... | 52 |
| 6. Referencias bibliográficas..... | 57 |

1. Presentación

En el contexto actual de las organizaciones, todo profesional debe estar preparado para afrontar y conocer las causas, las consecuencias de las crisis en las empresas y también las formas de prevenirlas. Si bien esta problemática está relacionada directamente con el campo comunicacional, la responsabilidad es compartida por quienes están inmersos en el rol de gestión en la empresa, teniendo en cuenta que actualmente la comunicación estratégica es transversal a las decisiones de las compañías. Es decir, que las crisis en las empresas están ligadas a esta comunicación, razón por la cual no solo es necesario realizar un diagnóstico y plantear las estrategias de intervención de las mismas con el propósito de generar alternativas de solución, sino definir con precisión las formas de prevención.

En las organizaciones contemporáneas cada vez cobra mayor valor el tema de la comunicación como asunto transversal que atañe a todos los miembros que las conforman. Los profesionales de la Universidad EAN deben estar a la vanguardia de las necesidades comunicativas de la empresa y esto justifica la investigación constante en el campo para incluirla en las unidades de estudio transversales y nucleares.

Es usual que las empresas se vean en medio de conflictos o crisis difíciles por carecer de metodologías aplicadas capaces de identificar problemas graves de diversa índole. A medida que la gestión empresarial ha adquirido mayores dimensiones en su desempeño, la posibilidad de anticiparse a situaciones traumáticas de cualquier tipo se ha hecho cada vez más remota. La comunicación estratégica ha demostrado que si se diseñan adecuadamente alertas y estas se acompañan por modelos de

interacción directa con procedimientos y herramientas definidos previamente como parte de un marco metodológico apropiado, se consigue fácilmente la construcción de un diagnóstico eficaz que permite, o bien evitar llegar a escenarios de crisis profundas, o atender y enfrentar estos fenómenos contando con conocimiento preciso y ordenado para hallar soluciones rápidas y seguras.

Los contenidos del presente cuaderno de casos, apuntan justamente en esa dirección. Se han estructurado de una manera lógica, de tal forma que permitan a estudiantes y maestros tener bases sólidas para lograr profundizar en su proceso formativo y alcanzar una mayor comprensión de lo que significa en el mundo contemporáneo empresarial una verdadera crisis, sus causas y efectos, pero sobre todo, descubrir y conocer sus características y elementos fundamentales para poder enfrentarla exitosamente.

En la primera parte, se abordan y presentan algunas de las definiciones de crisis y sus tipologías. En la segunda, se formula la pregunta: ¿es posible abordar con éxito una crisis? Y se concluye con un decálogo de puntos clave dirigido a prevenirla y atenderla, o bien evitarla, corrigiendo o mitigando sus nocivas consecuencias.

Finalmente, en la tercera parte, se relatan cinco ejemplos de casos reales y concretos de crisis que fueron en su momento publicados y tratados en los medios de comunicación nacional. Cada uno de los casos contiene una descripción o resumen, el contexto en el que se desarrolló, los públicos relacionados, las causas y la caracterización de la crisis misma, para concluir con un análisis técnico del caso y con la presentación de algunas recomendaciones.

2. La crisis: un intento de definición

Periódicamente, en muchos momentos de nuestras vidas atravesamos por diversos momentos de crisis, circunstancia particular que incluye indiscriminadamente a líderes de toda índole, a instituciones gubernamentales de todas las esferas políticas, religiosas y sociales y por supuesto, a empresas de naturaleza diversa, cuyo desempeño puede discurrir en los ámbitos local, regional, nacional o internacional.

Para abordar la crisis como concepto, se podría apelar a diferentes definiciones, desde las que nos ofrece el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), hasta las detalladamente elaboradas por reconocidos autores que se han puesto en la tarea de abordar el tema con notable rigurosidad, como es el caso de Piñuel (1997).

Entre las siete definiciones que ofrece el Diccionario de la Real Academia Española, (RAE, 1992), Se encuentran algunas muy disímiles; por ejemplo, algunas que se refieren a un “cambio o mutación tratándose de una enfermedad” (...) “ya sea para mejorar o empeorar”; o, en otra perspectiva, como a “una mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya sea de orden físico, histórico o espiritual”.

Otra interpretación de la misma fuente, está encaminada a señalar que se trata de “una situación de un asunto o de un proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese”. Y hay más: por extensión, otra señala que podría ser “el momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias

importantes”. Y aparece una última, que viene acompañada de dos consideraciones que hacen alusión, a su vez, a dos contextos aparentemente distintos: al “juicio que se hace de una cosa después de haberla examinado cuidadosamente” y al ejercicio de señalar “una situación dificultosa o complicada”.

Desde su perspectiva, Piñuel (1997, p 123) considera que:

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual la organización tiene que reaccionar, comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.

Como lo señala Piñuel, hay que “desdramatizar” la noción de crisis.

Ahora bien, desde el punto de vista de destacados estrategas de la comunicación, tales como Javier Maza, Luis Arroyo y Magali Yus, coinciden en afirmar que tarde o temprano se llega a una crisis, sosteniendo el argumento en un supuesto probabilístico de que hay dos tipos de empresas: las que han pasado por una crisis y las que lo harán en cualquier momento.

Nadie está a salvo. La iglesia católica está en medio de una crisis originada por la cantidad de denuncias sobre abusos sexuales cometidos por sacerdotes contra menores de edad en diferentes países. El *New York Times* afronta una grave crisis que está afectando su credibilidad al conocerse que uno de sus periodistas había estado inventando y publicando artículos y entrevistas sobre personas inexistentes (Maza, 2003).

Adicionalmente, Arroyo y Yus (2011, p. 79) coinciden en que “todas las organizaciones, pequeñas o grandes, empresariales, sociales o políticas, pueden tener problemas que afecten de forma directa y repentina su reputación”¹.

Si se retoma el sentido general de las definiciones de crisis, incluso aquellas que presenta el Diccionario de la Real Academia Española, todas coinciden de alguna manera en corroborar lo planteado por Piñuel en torno a que las crisis, en su dinámica intrínseca, siempre se contemplan como un proceso o momento en el cual se registra un cambio o un giro que surge de manera súbita frente a una situación determinada.

La crisis podría entenderse también como un hecho inesperado que desestabiliza la normalidad y genera cambios. Las consecuencias de estos cambios dependerían de las decisiones que se adopten con miras a afrontar ese momento particular. En ese sentido, cabe mencionar la forma como Piñuel destaca lo que en su opinión, podría catalogarse como el punto cumbre, o sea, el momento de las decisiones, aquel en el que la empresa asume el papel fundamental sobre cómo podrá hacer frente o cómo abordará su situación concreta de crisis con el fin de salvaguardar y/o recuperar la imagen y la reputación de la entidad.

¹ Una definición de reputación, surgiría de la comparación dada en la mente de los individuos de la imagen de una empresa, basándose en su experiencia y conocimiento, frente a lo que ellos mismos piensan deben ser los valores y conductas ideales para ese modelo de empresa.

3. Tipología de las crisis

El siglo XXI se caracteriza, en buena medida, por los niveles cada vez mayores de exposición tanto de la vida, del trabajo o de la situación particular de las personas y, en grado sumo, de las instituciones, gobiernos y empresas.

Esta permanente exposición ya no solo tiene carácter mediático; el mundo de hoy obedece al modelo contemporáneo de la era global, al mundo infinito e indiscriminado de las redes, que no solo ofrece más acceso y mayor información, sino una aproximación casi ilimitada de nuevos contactos para sus usuarios, en un modelo que bien podría interpretarse como un “entre todos” (entiéndase: entre las personas, entre las organizaciones, las instituciones, los gobiernos, las empresas y así mismo, entre todos estos organismos entre sí). Esta “democratización”² de la información no solo significa mayor acceso y oferta, sino también poder³: poder a quien tiene la información, a quien la controla; el poder para crear la red, el poder de la red en sí y el poder de conectarla.

Este valor agregado, o privilegio si se prefiere, que antes de los años 90 se le otorgaba exclusivamente a los medios de comunicación, hoy día es propiedad pública y su utilización y difusión hace parte ya de lo que podríamos denominar como el advenimiento de la

² Como lo señala Llorente & Cuenca (2012, p. 11): El primer convencionalismo derribado ha sido el paradigma de los medios de comunicación según pautas que han alcanzado hasta los primeros años del siglo. Ya se han acabado. Al perder el periodista su exclusividad mediadora y al producirse lo que se denomina la democratización de la información e irrumpir el periodismo ciudadano, la innovación consiste en desplazar las políticas de comunicación hacia los nuevos territorios digitales: Internet y sus redes sociales.

³ Según Castells, M. (2009, p. 569). “el poder se ejerce fundamentalmente construyendo significados en la mente humana mediante los procesos de comunicación que tienen lugar en las redes multimedia globales-locales de comunicación de masas, incluida la auto comunicación de masas”.

posmodernidad en las comunicaciones humanas. En la actualidad, las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y con ellas las redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, Google +, etc.), le brindan la posibilidad a cualquier persona o institución, pública o privada, de tener rápido y fácil acceso a Internet a través de una computadora de alta tecnología o de un *Smartphone*, mediante los cuales se puede difundir y compartir información en segundos, sin importar el lugar del mundo donde se encuentre.

Esto, que constituye sin duda un avance formidable en materia de tecnología y de información global, representa también un nuevo y de alguna manera, desconocido riesgo en materia de reputación y estabilidad en el manejo de la imagen de personas y organizaciones, imponiéndose forzosamente, y fruto de esa circunstancia, la necesidad de incluir dentro de la tipologías de las crisis que se enfrentan en el siglo XXI, una categoría nueva que dé cuenta de la obligación perentoria que se tiene de identificar objetivamente las estrategias capaces de enfrentar un desafío de naturaleza compleja como este.

Cobra importancia, entonces, hacer justamente una revisión de estas tipologías de crisis, especialmente en aquellas empresas u organizaciones, que por su naturaleza o actividad, presentan mayores riesgos, teniendo en cuenta, de manera particular, lo que algunos autores han señalado como los fenómenos que se dan con mayor frecuencia o que se derivan de situaciones similares que podrían tomarse como referencia.

3.1 De acuerdo con los orígenes de las crisis

Piñuel (2003, p. 169), hace una clasificación de los orígenes de la crisis, basándose en las relaciones sociales, en las relaciones con el entorno humano y en las relaciones de comunicación.

- Relaciones sociales:

Internas: relaciones de producción en una organización, refiriéndose a cambios de dirección en la empresa; conflictos con los trabajadores o sindicatos, despidos, etc.

Externas: se refiere al contexto; cambios políticos y económicos, por ejemplo, caídas de la bolsa, recesión, nuevas legislaciones.

- Relaciones con el entorno humano:

Internas: accidentes en cadena de producción.

Externas: atentados, guerras, accidentes en el exterior, defectos en la producción o generación de problemas de salud, como intoxicación o contaminación ambiental.

- Relaciones de comunicación:

Internas: rumores, enfrentamientos entre áreas de trabajo o departamentos.

Externas: opiniones polémicas de algún empleado, publicadas en algún medio de comunicación.

3.2 De acuerdo con la naturaleza de los acontecimientos

Piñuel (2003), también hace otra clasificación al lado de M.H. Westphalen. Así, se plantea una tipología de acuerdo con la naturaleza de los acontecimientos que generan las crisis:

- Acontecimientos objetivos/subjetivos: la crisis puede ser generada por hechos de carácter objetivo, por ejemplo, una huelga, un atentado, oferta de acciones, un accidente, declaraciones de un alto ejecutivo, etc.
- Acontecimientos técnicos /políticos: la crisis puede generarse por un problema de carácter técnico, por ejemplo, un accidente químico o contaminación o derivado de un estado de opinión; en este caso, se refiere a un conflicto social, una nueva legislación, una decisión del gobierno.
- Acontecimientos exógenos/endógenos: en exógeno, la crisis llega directamente al público externo y ataca la imagen de la empresa. En endógeno, se refiere a cuando la crisis llega primero al interior de la empresa y amenaza con salir al ámbito exterior.

3.3 De acuerdo con los sucesos

Barquero, (1996), señala tres factores a partir de los cuales se puede clasificar una crisis:

- Sucesos accidentales o imprevistos: los que se presentan de manera súbita. Tienen la posibilidad de ocurrir, pero no se sabe cuándo ni cómo. Son susceptibles de darse en la industria química o nuclear, o de transporte y servicios.

- Los previsible por causa de cambios bruscos de tendencias económicas: estos hechos pueden afectar los contextos laboral, empresarial, financiero y social. Pueden ser los relacionados con falta de competitividad, crisis económica, competencia extranjera.
- Los sucesos relacionados con la reconversión de la empresa: se refiere a una crisis estructural o de inviabilidad total. Una situación de este tipo puede generar el cierre parcial o total de la empresa y es cuando el problema es tan determinante, que la solución pasa por reconvertir a la propia industria.

3.4 De acuerdo con la emergencia

Cervera (2004) explica tres situaciones de alerta-emergencia y señala tres niveles de acuerdo con la gravedad:

- **Alerta 1. Nivel verde o de baja intensidad**

Tiene que ver con accidentes o incidentes que están limitados al ámbito laboral, sin efectos graves sobre la gestión de la compañía, seguridad, solvencia económica, medio ambiente, pero que pueden llamar la atención de los periodistas, vecinos o autoridades locales. Son aquellos hechos que se pueden controlar fácil y rápidamente, tales como accidentes laborales, incendios o explosiones.

- **Alerta 2. Nivel amarillo o de relevancia**

Son hechos que se limitan al ámbito local y que afectan el medio ambiente, la gestión de la compañía, la solvencia económica, tales como, conflictos nacionales, huelgas, incendios que generan atención de los medios de comunicación, vecinos, organizaciones, autoridades locales.

- **Alerta 3. Nivel rojo o situación extrema**

Hechos graves con consecuencias sobre la seguridad, el medio ambiente, explosiones con número significativo de muertos o heridos, sabotajes (*recall*), retirada de productos por intoxicación masiva. Estos se salen de la esfera nacional y generan interés de la prensa, organizaciones y gobiernos.

3.5 Vinculados, relacionados u originados en los medios de difusión: redes sociales⁴

Se trata de situaciones que comprometen la imagen y la reputación de la empresa o de la marca, como resultado del uso que se hace de las redes sociales o por derivación de los comentarios de los usuarios o seguidores.

La empresa puede hacer uso o no de los medios de difusión. Puede hacerlo de manera técnica y sistemática o simplemente contar con ellos como una herramienta de uso marginal. En cualquiera de los casos, se hace necesario reconocer explícitamente que los riesgos referidos a la reputación de las empresas, como resultado del nuevo modelo comunicacional, son inherentes a este, no solo por su naturaleza dispersa y muchas veces caprichosa o emocional, sino incluso, por el hecho de obedecer a tendencias de carácter sociológico complejo que, dadas las dimensiones organizacionales y poblaciones de la modernidad, sumadas a la globalización, resultan bastante difíciles de predecir, controlar o manejar.

⁴ Esta clasificación resulta del hallazgo realizado por las investigadoras.

4. ¿Se puede evitar una crisis?

4.1 Categorías de clasificación de crisis

La presente investigación deja como resultado una categorización de las crisis (Tabla 4.1). Esta información es tomada de las entrevistas realizadas a expertos en manejo de crisis y a varias empresas que han experimentado conflicto y han buscado formas de mitigarlos.

Tabla 4.1 Categorías de crisis

| Categoría | Descripción | Enunciado |
|-------------|---------------------------|--|
| Categoría 1 | Vulnerabilidad | Tipos de empresas vulnerables a la crisis. |
| Categoría 2 | Crisis | Tipos de crisis en las organizaciones. |
| Categoría 3 | Gestión de la crisis | Manejo de crisis desde la comunicación. |
| Categoría 4 | Estrategias | Criterios de manejo de crisis en las organizaciones. |
| Categoría 5 | Errores | Errores en el manejo de crisis. |
| Categoría 6 | Fracaso | Fracaso en la aplicación de estrategias. |
| Categoría 7 | TIC como factor de riesgo | TIC como factor de riesgo en las organizaciones. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

- **Categoría 1: vulnerabilidad (tipos de empresas vulnerables a la crisis).**

Como elemento fundamental para hacer vulnerables a las empresas frente a la crisis, se refleja una concepción generalizada de la influencia de los contextos social, económico y político que afectan al país, seguido por momentos de coyuntura específicos de los sectores económicos, el tamaño de las organizaciones y la exposición mediática, principalmente, de aquellas que tienen contratación con el sector público.

Así mismo, los datos también proporcionan información con relación a periodos de gobierno en los que se incrementa la crisis en el país y a acuerdos económicos como el TLC y la reglamentación frente a importaciones y exportaciones que afectan tanto a las grandes como a las pequeñas empresas.

- **Categoría 2: crisis (tipos de crisis en las organizaciones).**

Según los contextos y sectores económicos se pueden tipificar las crisis. Dentro de los criterios está el impacto, la desinformación, la celeridad en la toma de decisiones, el manejo de los medios de comunicación, la falta de control frente a importaciones, la falta de manejo de prevención de las crisis y el desconocimiento de la incursión en los medios digitales.

Resulta interesante mencionar que cada respuesta frente a los tipos de crisis encontrados, se basó principalmente en los momentos coyunturales del país y en los contextos que afectan directamente a todo tipo de organizaciones. Como factor común y detonante, se encontró el tema de la falta de estrategias de comunicación y de enfoque de los objetivos gerenciales, así como de la toma de decisiones.

- **Categoría 3: gestión de crisis (manejo de las crisis desde la comunicación).**

Los entrevistados coinciden en la importancia de la calidad de la información y del conocimiento de los contextos para poder gestionar las crisis. También recomiendan prudencia y calma para la toma de decisiones, manejo de los conductos regulares, segmentación del público objeto, prevención o atenuación de la crisis estando preparados para los cambios del mundo moderno, comunicación de manera clara y transparente y creación de manuales de crisis para conocimiento de todos los miembros de la organización.

La importancia de la calidad de la información y el uso de canales adecuados de comunicación frente a la gestión de la crisis, se relaciona directamente con la siguiente categoría, estrategias, y de hecho hay puntos coincidentes en lo que se sugiere para solucionar las crisis en las organizaciones.

- **Categoría 4: estrategias (criterios de manejo de crisis en las organizaciones).**

Es fundamental anticipar los escenarios de crisis, formar equipos interdisciplinarios que contribuyan a la toma de decisiones, realizar un plan para el manejo de los medios de comunicación, elegir los canales adecuados y las personas que deben hacer frente a estas, atender a los tiempos de respuesta que exigen, que no siempre son de forma inmediata e identificar responsabilidades y asumirlas.

Todos los entrevistados coinciden en que por medio de una comunicación adecuada y de una toma de decisiones en equipo, es posible superar las crisis. Es interesante el hecho de que trazar objetivos comunes a toda la organización permite que haya un compromiso por parte de todos los que la conforman para que se hagan partícipes de las soluciones en el momento indicado y a través de los canales adecuados de comunicación.

- **Categoría 5: errores (errores más comunes en el manejo de las crisis).**

Los entrevistados aseguran en que el principal error a la hora de enfrentar una crisis es hacerlo con celeridad y sin reflexión. No siempre las decisiones inmediatas son las más efectivas. Parte de los errores está en esperar a que llegue el problema para actuar, no prevenir, demasiada burocracia para la toma de decisiones, no seleccionar a las personas adecuadas para dar respuestas a las inquietudes de la crisis, no identificar responsabilidades ni asumirlas; mal uso de la información o información de mala calidad, uso inadecuado de canales de comunicación, desconocimiento de los públicos y la segmentación de la información. En el caso de empresas familiares se menciona como error el hecho de que cada integrante de la familia tenga propósitos diferentes y solo piensen en la ganancia del negocio.

- **Categoría 6: fracaso (fracaso en la aplicación de estrategias de comunicación).**

En esta categoría se hace referencia al fracaso en el enfrentamiento de las crisis; no al fracaso luego de la aplicación de una estrategia. Solo las empresas de consultoría aludieron al hecho de mostrar varias alternativas para la solución de crisis y la elección y toma de decisiones por parte de la empresa de aquellas que ofrecían inmediatez, lo que en ocasiones, conduce al fracaso. Otras, mostraron las decisiones tomadas sin aplicar ningún tipo de estrategia: disolución de la empresa, falta de gestión de la comunicación a través de la *Web* o de estrategias para atraer clientes, falta de preparación para los desafíos y demandas de la tecnología.

También se aludió como fracaso, el hecho de que las organizaciones prefieren el silencio administrativo y no la generación de correctivos referentes al tema; o poner como voceros a las personas encargadas de las comunicaciones, sin diseñar de antemano una estrategia.

- **Categoría 7: TIC como factor de riesgo (uso de las tic como factor de riesgo en las organizaciones)**

Los entrevistados mencionan que las TIC se constituyen más en una oportunidad que en un riesgo; si bien hay miedo en abrir nuevos canales de comunicación tales como las redes sociales, puesto que se sienten más expuestos y vulnerables, estas se pueden ver como una oportunidad de entender al consumidor y tener una mejor relación con el mismo, interactuar con nuevos sectores sociales, incluso, con la competencia y así ofrecer ese valor diferencial a cada empresa. Sin embargo, deben gestionarse de manera adecuada, pues por la democratización de la información, se presta a exposición constante de la marca, la imagen y la reputación de la compañía y de sus líderes.

Algunas empresas las muestran como factor de riesgo porque es menor la necesidad de impresión y más fácil el acceso a las nuevas tecnologías. Pero también se hace evidente cómo las empresas se confiaron en solo publicar en su página *Web* la oferta de sus productos, pero no la actualizaron ni le dieron la importancia a las redes sociales. Siguieron enclaustradas en el mundo del comercio tradicional y cuando se dieron cuenta, la globalización y el uso de las nuevas tecnologías las habían dejado atrás.

4.2 Decálogo para actuar en la crisis

Hay crisis de crisis. Pero sí hay formas de evitarlas, mitigarlas o simplemente de reducir su riesgo o grado de vulnerabilidad. En caso de no poder prevenirla, simplemente se debe asumir buscando asesoría para salir adelante.

A continuación se citan algunos puntos clave que se deben tener en cuenta para prevenir y atender una crisis:

- Prevenir. Asesorarse de expertos, no dejar que el “agua le llegue al cuello”. Una crisis puede aparecer en cualquier momento y hay que capacitarse para estar preparados.
- Seleccionar un equipo de manejo de crisis en su empresa.
- Previamente se debe designar un vocero, que no necesariamente es el gerente o el presidente de la compañía. Todas las personas tienen la capacidad de comunicar y de hablar en público bajo presión.
- Seguir permanentemente a sus públicos en las redes sociales.
- Mantenerse informado diariamente.
- Aprender de las crisis. Si ya se pasó por una, es importante sacar provecho de lo bueno y corregir los errores.
- Tener un manual de crisis a la mano.
- Si no se está preparado para atender a los medios de comunicación, no evitar hablar "en caliente". Esto puede empeorar las cosas. La verdad no se puede ocultar.
- No se debe tener miedo al mundo digital. Internet es una herramienta valiosa por lo que lo ideal es asesorarse de expertos en redes sociales y manejo de medios.
- La imagen, la reputación y la confianza de su empresa es lo más valioso y no se puede echar por la borda; la comunicación debe ser un eje transversal en esta.

5. Casos

5.1 Caso 1

“Escándalo en el restaurante Andrés Carne de Res”

5.1.1 Resumen del caso

El famoso restaurante internacional Andrés Carne de Res, ubicado en el municipio de Chía, estuvo en el ojo del huracán por cuenta de la presunta violación de una joven en su parqueadero. Un hecho como este, de extrema gravedad, especialmente en los ámbitos social y judicial, terminó convertido en un escándalo comunicacional no solo para Colombia, sino con repercusiones en otros lugares del mundo, como resultado de las declaraciones del fundador y uno de los principales dueños de la compañía, quien, como respuesta a las primeras noticias, afirmó en los medios:

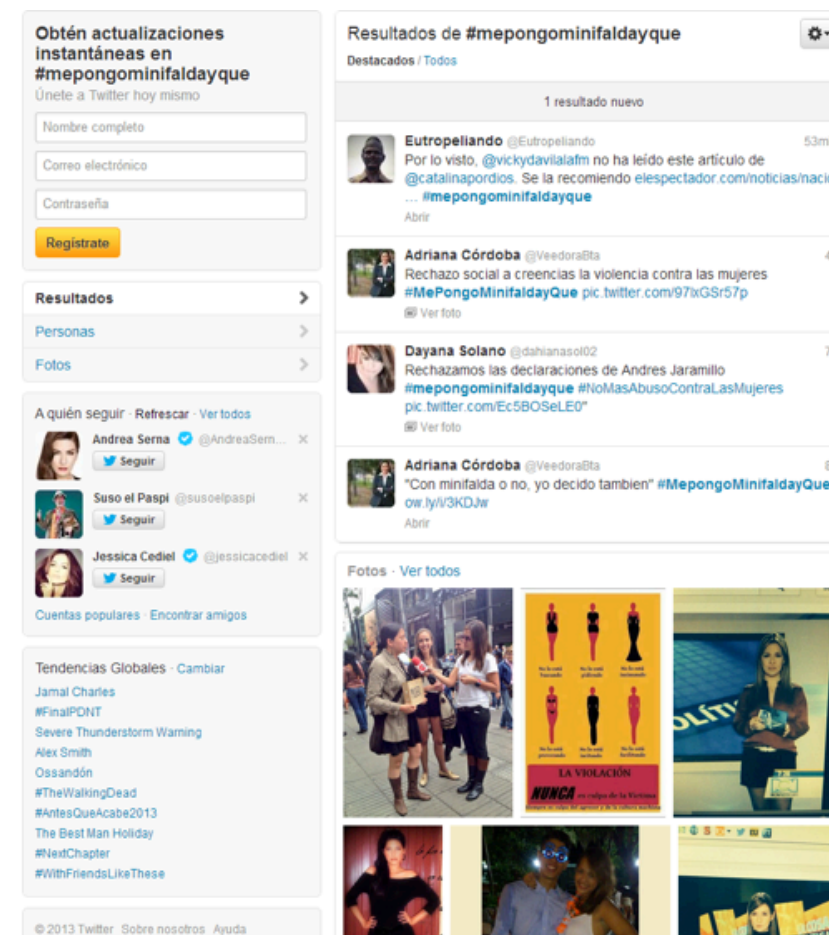
Estudiamos qué pasa con una niña de 20 años que llega con sus amigas, que es dejada por su padre a la buena de Dios. Llega vestida con un sobretodo y debajo tiene una minifalda; pues, ¿a qué está jugando? Para que ella después de excomulgar pecados con el padre diga que la violaron (elcolombiano.com, 2013).

5.1.2 Lo que desencadenó la crisis

Las declaraciones desafortunadas, sin ninguna preparación y dadas en caliente por Andrés Jaramillo como la voz representativa de la empresa en tres entrevistas de radio, generaron fuerte polémica y rechazo nacional, que terminó siendo viral en las redes sociales, en las que se llevaron a cabo campañas con cientos y quizá miles de mensajes de rechazo, incluyendo el uso

del *hashtag* #mepongolaminifaldayque, al igual que múltiples comentarios editoriales y columnas en los medios tradicionales de comunicación (Ver Figura 5.1).

Figura 5.1 Copia de algunos mensajes de Twitter



Fuente. @Andrés Carne de Res

5.1.3 Público relacionado

- Las mujeres.
- Los padres de familia.
- Los medios de comunicación.
- La opinión pública en general.
- La Fiscalía.
- La Alcaldía del Municipio de Chía.
- Los clientes del restaurante.

5.1.4 El contexto

- La importancia actual de la defensa de los derechos de la mujer.
- Los problemas crónicos que existen en materia de violación sexual en Colombia y el mundo.
- Colombia, por razones conocidas, es un país especialmente sensible con todas las formas de violencia.
- Los hechos ocurren en el restaurante más reconocido del país.
- La violencia contra las mujeres es protuberante. En Colombia, según cifras de Profamilia (2014): "...cada 15 segundos una mujer es víctima de violencia".
- Todo parece indicar, y así se registra en la noticia, que la chica agredida es colombiana y el agresor un ciudadano extranjero.

- El estrato social de la chica es alto y estudia en una de las más reconocidas universidades del país.
- Los clientes habituales del restaurante son, en gran medida, personas jóvenes de ambos sexos, estudiantes universitarios, grupo considerado como usuario "fuerte" de redes sociales.
- En los dos últimos años, estudiantes de universidades muy reconocidas han sido protagonistas de vistosos escándalos a escala nacional.
- Noviembre es el mes de la No Violencia contra la Mujer en el mundo entero, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas⁵.

5.1.5 Las causas de la crisis

- La presunta violación de la joven estudiante supuestamente por un abogado español en medio de una rumba y con altos grados de trago.
- La denuncia judicial del padre de la chica.
- Las declaraciones de Andrés Jaramillo poniendo en duda los hechos:
 - » Sugiriendo como culpable a la víctima, aduciendo como una de las causas su forma de vestir.
 - » Culpando, igualmente, al padre de la víctima por haber dejado a su hija en el restaurante a "la buena de Dios".
 - » Omitiendo su interés por el esclarecimiento de los hechos.

⁵ El 17 de diciembre de 1999, la Asamblea General de las Naciones Unidas designó el 25 de noviembre como el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.

- » Omitiendo, de la misma manera, el ofrecimiento expreso y público de apoyo a las autoridades para el descubrimiento de la verdad.
 - » Olvidando mencionar su interés y el de la empresa por que se aplicaran las sanciones a los culpables, si fuera el caso.
- La demora de los miembros de la Policía en entregar las pruebas a la Fiscalía, lo que generó desconfianza en los procesos judiciales.
 - Todo lo anterior, con intensa exposición mediática en varias emisoras y canales nacionales y el vehemente rechazo nacional.

5.1.6 La crisis

- Rechazo nacional por los hechos ocurridos y por la posición pública asumida por parte de la persona más reconocida de la empresa Restaurante Andrés Carne de Res.
- Numerosos mensajes en las redes sociales de rechazo a declaraciones. En esta primera etapa, se registraron múltiples mensajes serios y formales de protesta con contenidos filosóficos, jurídicos y sociológicos críticos. Más adelante, surgió cierta especie de competencia por los mensajes con una carga mayor de ironía y surgieron toda suerte de bromas y chistes, inteligentes algunos y de mal gusto otros; pero la dinámica se tornó muy intensa en las redes y se entrelazaron las opiniones, creando un clima o tendencia de rechazo general difícil de detener o mitigar.

- Los editoriales de periódicos y diversas columnas de opinión se sumaron al rechazo y lo hicieron desde diversos ángulos, convirtiendo el problema en un asunto de interés nacional en el que el nombre de la empresa se utilizó permanente e indiscriminadamente.
- Preocupados por los efectos de la crisis, la empresa decidió presentar una rectificación pública en cabeza de Andrés Jaramillo, a través de un comunicado pagado en el que se consignó tangencialmente un cierto reconocimiento de los errores, mostrando una nueva cara amable, jovial, que intentaba transmitir que en el fondo, Andrés no quiso decir lo que dijo porque en realidad está de acuerdo con las opiniones de sus críticos www.eltiempo.com, 2013⁶.

Figura 5.2 Mensaje oficial de Andrés Carne de Res en su cuenta de Twitter.



Fuente. @Andrés.Carne.de.Res.

⁶ El comunicado de Andrés Carne de Res fue publicado en diferentes medios de comunicación como El Tiempo y BluRadio.

- No obstante lo anterior, se mantuvo e incluso se agudizó el rechazo unánime de las organizaciones de mujeres contra Andrés Carne de Res, concretamente, contra las declaraciones y opiniones expresadas por su Gerente.

Figura 5.3 Parodia en redes sociales sobre escándalo en Andrés Carne de Res.



Fuente. Facebook, 2013.

- Posteriormente, se organizó una manifestación de mujeres en minifalda frente al restaurante en actitud de protesta y desafío a las declaraciones.
- La manifestación, incluyendo llamativos y curiosos carteles, se registró intensamente en la gran mayoría de los medios nacionales y locales.

- Una organización de abogados, atraída por el escándalo, puso una demanda contra el Restaurante por sus actitudes discriminatorias y solicitó el sellamiento del negocio, argumentando que si los hechos hubiesen ocurrido en otro lugar, no tan importante y famoso, seguramente ya hubiese sido cerrado, hasta aclararse plenamente lo ocurrido por parte de las autoridades. Lo anterior, generó o exacerbó actitudes ciudadanas de enfrentamiento entre ricos y pobres.

5.1.7 Análisis del caso

El vocero de la empresa no estaba preparado para hablar ni para enfrentar el conflicto públicamente. Lo hizo sin medir consecuencias, desconociendo las mínimas reglas de las comunicaciones. Ni siquiera se tomó el tiempo para evaluar la posición de la empresa y de él mismo, frente a los acontecimientos. En estos casos, no se puede reaccionar en caliente. La situación personal de Andrés Jaramillo no le permitió evaluar la realidad con objetividad y registró en su interpretación un peligro exagerado. Su actitud no tuvo planificación y como protagonista fundamental de los intereses de la empresa, no pudo separar sus sentimientos de malestar e irritación personales, de las obligaciones reales que demandaba el momento en materia de comunicaciones. A partir de allí, cada comentario fue incrementando la crisis y el rechazo de los medios de comunicación y del público en general, a través de las redes sociales. El escándalo, se acrecentó con cada nueva opinión expresada por el vocero.

La evaluación inmediata, técnica, serena e impersonal del momento habría evitado la crisis. La empresa no tuvo culpabilidad directa ni deliberada en los hechos. Estos fueron graves, por supuesto, pero la responsabilidad fue básicamente de las personas que participaron en ellos, no de la empresa. La improvisación total se puso de manifiesto cuando, en las declaraciones, Jaramillo acusó indirectamente a la generalidad de sus clientes por los hechos ocurridos, lanzando juicios sobre

lo que debe y no debe hacerse en su Restaurante. Al hacerlo, se puso, primero que todo, en contra de las mujeres a través de la crítica en cuanto a su manera de vestir; en contra, a su vez, de una prenda inanimada, la minifalda; en contra de los padres, porque supuestamente dejan allí a sus hijos para que se diviertan, afirmando que en su propio negocio dejarlos es dejarlos a la buena de Dios; en contra del consumo de alcohol en el Restaurante, que es, en últimas y en gran medida, la razón de ser del mismo y una de las ofertas más relevantes de su negocio.

Para terminar, y cuando sí se requería cierta premura en la rectificación de las declaraciones de Andrés Jaramillo, esta se dio varios días después. Sobra reiterar que el vocero del Restaurante se vio obligado a publicar un comunicado de prensa pagado en el periódico El Tiempo, uno de los diarios más importantes del país.

5.1.8 Recomendaciones

- Ante hechos inesperados y falta de claridad de los mismos, lo mejor es no dar declaraciones, sino emitir un comunicado institucional a través de medios de comunicación y redes sociales.
- Ofrecer declaraciones "en caliente" sobre un tema tan delicado puede jugar en contra de la reputación de la firma.
- Es evidente la falta de entrenamiento a voceros para crisis. Es clave reunir al comité de crisis para analizar el problema y diseñar la estrategia para solucionarlo; atender con prioridad a las víctimas o a los afectados mientras se establecen los hechos, colaborar con las autoridades, nunca mentir y hacer un estudio tras la crisis para identificar el impacto.

- Para atender una crisis es necesario tener: claridad, consistencia, calidez, continuidad y coherencia.
- Nunca se debe atacar a la víctima o a quien se queja. Se debe ser prudente en las declaraciones, pero sobre todo, se debe demostrar un interés genuino por resolver el caso.
- Es necesario tener en cuenta que no importa la solidez y el buen nombre de una marca, sino que esta debe estar preparada para sortear situaciones de crisis que pueden poner en peligro la credibilidad construida durante años de trabajo.

5.2 Caso 2

“El accidente de un niño en las escaleras eléctricas del centro comercial Unicentro”

5.2.1 Resumen del caso

El jueves 12 de agosto de 2010, el menor Jorge Andrés Pulido sufrió un accidente cuando bajaba las escaleras eléctricas del centro comercial Unicentro en compañía de sus padres, lo que le ocasionó una fractura y la amputación de algunos dedos de su pie. De acuerdo con las versiones de la familia y de algunos testigos, el niño bajaba normalmente y debido a fallas técnicas en el funcionamiento del sistema y en razón a que los mecanismos de emergencia no funcionaron adecuadamente, se presentó el desafortunado accidente.

5.2.2 Lo que desencadenó la crisis

Federico Pulido, padre del niño, relató detalladamente que el menor comenzó a gritar y que en ningún momento estaba jugando en la escalera. Otros testigos afirmaron que “el botón de emergencia

de la escalera no funcionó y cuando intentamos detenerla ya era demasiado tarde. Con el pie destruido y la tibia fracturada ya no hubo más que pudiera hacerse” (Noticias Caracol, 2010).

En contraste con las afirmaciones del padre del menor y de varios testigos que observaron el incidente, el centro comercial expidió un comunicado de prensa en el que señaló: “una vez el centro comercial se enteró de lo ocurrido, activó sus protocolos de seguridad establecidos internamente y ofreció toda la colaboración necesaria a los padres del menor afectado. El personal adscrito al centro comercial, los médicos y paramédicos que atendieron el caso prestaron toda la colaboración posible al menor y a sus padres. Unicentro Bogotá, actualmente, está adelantando todas las investigaciones pertinentes que ayuden a determinar cuáles fueron las causas y los responsables del accidente; sin embargo, en el momento, las escaleras no presentan fallas en su funcionamiento y no se detectan daños visibles” (Noticias Caracol, 2010).

Evidentemente, los hechos ocurrieron y todas las partes involucradas así lo reconocieron. Con la declaración de la empresa, se puso en duda la versión de la familia del niño, quedando automáticamente ubicada como la víctima más vulnerable de las circunstancias, frente a las declaraciones de una poderosa compañía. Accidentes de esta naturaleza ponen en alerta a toda la ciudadanía, que ve amenazadas las vidas de sus seres más queridos y no esperan tranquilamente disculpas escritas en un frío comunicado de prensa. A diferencia del ejemplo anterior, en este caso, el problema sí surge directamente de una falla en el funcionamiento de uno de los equipos del centro comercial y voluntariamente o no, o por errores de omisión del mantenimiento de la empresa o por cualquier otro motivo, los ciudadanos quedan advertidos del peligro y no están dispuestos a dejar las cosas así, satisfechos con un lacónico e impersonal mensaje dirigido al público.

5.2.3 Público relacionado

- El niño y su familia.
- Los padres de familia en general.
- Los clientes de Unicentro.
- Los comerciantes de Unicentro.
- Los medios de comunicación y la opinión pública.
- Las autoridades, como la Fiscalía y otras instancias judiciales.

5.2.4 El contexto

- La vida e integridad de un niño en peligro.
- Hechos ocurridos en el centro comercial más importante del país.
- La presencia de una falla técnica en equipos de propiedad de la empresa, pero de uso público.
- La situación ocurre en medio de numerosos testigos, transeúntes normales de un sitio público sin ninguna relación personal con la víctima o su familia.
- Las circunstancias suponen una noticia del orden y de interés nacional.
- La sociedad moderna es especialmente sensible a los problemas de los niños en casi todo el mundo.

5.2.5 Las causas de la crisis

- El accidente sufrido por el niño en las escaleras eléctricas del centro comercial Unicentro.
- La atención poco diligente de la empresa respecto del caso.
- Las declaraciones dadas por los padres del menor dando cuenta de los hechos.
- Las declaraciones suministradas por los testigos de lo ocurrido.
- La respuesta dada por parte de los directivos del centro comercial mediante un comunicado de prensa institucional y general tratando el caso de manera superficial, no personalizada, como si se tratara de un episodio indeseado, pero de normal ocurrencia.
- La versión noticiosa del accidente que buscó dar respuesta a las causas de lo ocurrido y ofrecer a la ciudadanía la imagen de una preocupación generalizada en busca de respuestas, culpables y mecanismos para evitar la repetición del accidente.

5.2.6 Análisis del caso

Si la respuesta de Unicentro hacia la familia afectada por el desafortunado accidente en las escaleras eléctricas hubiese sido el adecuado, fruto de un análisis técnico, personalizado, humano, correctamente dirigido, teniendo en cuenta todas las variables posibles involucradas, la situación para el centro comercial hubiese sido totalmente diferente y quizás, hasta positiva.

Ante la opinión, Unicentro actuó tarde, sin coordinación, sin preparación, sin estrategia. Esto generó una reacción inmediata de los medios de comunicación que se hubiese podido prevenir en el mejor de los casos, o al menos manejar de manera estratégica, si el centro comercial se hubiese preparado para este tipo de situaciones.

En un accidente como este, en el que se pone en riesgo la vida de una persona y especialmente la de un niño, la empresa debe reaccionar de inmediato y no una semana después de los hechos. Máxime, teniendo en cuenta que los medios de comunicación y la opinión pública exigían una respuesta inmediata, presionada fuertemente por las declaraciones de la familia del niño afectado.

Una respuesta a tiempo, dirigida a los directamente afectados y a la opinión pública hubiese evitado la especulación y sobre todo, hubiese dado pie a demostrar que la empresa está atenta, al frente y dispuesta a colaborar sobre el incidente.

Una respuesta como: “Estamos preocupados por la salud del niño y atentos a su recuperación. Acompañaremos a su familia en este proceso. Mientras tanto, investigamos minuciosamente, junto con las autoridades pertinentes, qué fue lo que ocurrió. Nuestra preocupación ahora es la salud del niño afectado. Tengan la certeza de que si tenemos un problema técnico lo solucionaremos inmediatamente por la seguridad total de nuestros clientes, especialmente de los niños. Lamentamos mucho esta situación” (rcnradio.com, 2013).

Hubiese ayudado a dimensionar mejor el incidente. La manera de hacerla llegar también habría ayudado a mitigar la crisis. Por ejemplo, con la presencia personal de algún directivo en la clínica donde se atendía al menor o conversando directamente con la familia, para luego proceder con la presentación en medios de la respuesta propuesta, se habría dado un giro a la situación y el público se habría sentido correspondido por una empresa humana,

preocupada por sus clientes, por la gente. Estos incidentes no se pueden solucionar con paños de agua tibia; se deben enfrentar con gallardía y mostrarse atentos a la solución, siempre pensando en el factor humano.

5.2.7 Recomendaciones

- Guardar silencio es la peor de las decisiones en estos casos.
- Las crisis deben tratarse con seriedad y la comunicación es un factor determinante. En gran parte, las crisis son lo que los medios de comunicación quieren que sean y allí radica su complejidad.
- Se hizo evidente la falta de preparación. Una empresa de la naturaleza de Unicentro, en la que se interactúa diariamente con miles de personas diferentes en género, nacionalidad, cultura, edad, condición económica y estado de vulnerabilidad, demanda necesariamente la estructuración de un equipo de crisis entrenado para atender todas las emergencias que puedan presentarse.
- Es útil tener en cuenta al respecto que una organización como esta, en la que se ofrecen cientos, quizá miles de servicios, a su vez, a miles de personas como ya se había anotado, requiere de un equipo interdisciplinario con la capacidad para desarrollar programas capaces de prevenir fenómenos como los de este caso, entrenarse y simular posibles situaciones que les ayude a minimizar el riesgo de un mal manejo cuando esto ocurra.
- Un buen manejo de crisis depende, en gran medida, de los líderes de la organización y por ello, es fundamental identificar sus fortalezas y debilidades a la hora de actuar en estos incidentes y por supuesto, prepararlos para entregar la información de manera correcta y efectiva.

5.3 Caso 3

“Denuncian a la Drummond por contaminación ambiental”

5.3.1 Resumen del caso

El director de la Autoridad Marítima Colombiana, Dimar Santa Marta, el capitán de Fragata, Guillermo Díaz, reveló un escándalo por contaminación ambiental en el mar de Santa Marta, en el que responsabilizó directamente a la empresa carbonera Drummond por arrojar a la bahía cerca de dos mil toneladas de carbón (rcnradio.com, 2013).

El hecho ocurrió el 13 de enero de 2013 cuando una barcaza, al parecer con sobrecarga, empezó a hundirse con aproximadamente tres mil toneladas de carbón almacenadas en su interior. Los trabajadores que iban en la embarcación decidieron arrojar el material al agua. “Es verdad que la barcaza no se hundió ni tocó fondo marino. Sin embargo, efectuaron un procedimiento de sacar el carbón hacia el agua, lo cual no es procedente porque genera problemas de contaminación”, afirmó el oficial (ver Figura 5.4) (rcnradio.com, 2013).

Figura 5.4 Fotografía de la barcaza con sobrecarga en la Bahía de Santa Marta



Fuente. RCN Radio, 2013

5.3.2 Lo que desencadenó la crisis

El mismo oficial sostuvo pocos días después: “El carbón con agua que arrojaron al agua, efectivamente, causó problemas de contaminación” (rcnradio.com, 2013).

La denuncia generó investigaciones casi de inmediato por parte de la Procuraduría y la Contraloría, ya que ni los funcionarios de Drummond ni la misma empresa dieron a conocer lo ocurrido en esa emergencia, ni mucho menos sus causas o implicaciones, mientras que esta (la denuncia) sí se argumentó con diversas pruebas y procedimientos.

Los hechos anteriores prendieron las alarmas del sector ambiental del país que se acompañó de otras instituciones extranjeras reconocidas para denunciar el caso y como además se trataba de una compañía multinacional poderosa e importante, se aprovechó la situación para darle un carácter de mucha mayor trascendencia, gravedad e impacto.

5.3.3 Público relacionado

- La población de Santa Marta.
- Las ONG ambientalistas y en general el sector ambiental colombiano y extranjero.
- La población en general.
- El gobierno local.
- El gobierno nacional.
- Las empresas mineras.
- El sector turístico, tanto en la demanda como en la oferta.

- El sector pesquero de la zona.
- Comunidades indígenas.
- Instituciones oficiales, como la Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República y las Corporaciones Autónomas Regionales.

5.3.4 El contexto

- El tema del medio ambiente es quizás uno de los más importantes en la agenda mundial.
- El sector ambiental del país es muy fuerte en Colombia, especialmente desde la promulgación de la Constitución de 1991. Además, cuenta con un importante respaldo en medios de comunicación y es frecuente observar en las redes sociales tanto la presencia de los temas ambientales como de las opiniones de sus líderes más reconocidos.
- La zona de la Bahía de Santa Marta constituye una región emblemática para el país, tanto por su belleza paisajística como por los servicios turísticos que ofrece.
- En la región hay presencia de comunidades indígenas de gran importancia cultural para el país.
- De igual forma, hay presencia de producción pesquera que permanentemente se queja por las afectaciones que sufre por cuenta de la contaminación proveniente de los puertos, en especial, por el tema minero.
- Drummond, es una empresa multinacional reconocida, con un gran impacto en la sociedad colombiana por desarrollar el proyecto carbonífero más grande del país.

- La contaminación ambiental es un fenómeno de mucho impacto mediático en el mundo entero. Los sectores de mayor información académica y cultural de los países se sienten muy afectados por hechos de esa naturaleza, especialmente los jóvenes.
- Dentro de las políticas públicas que adelanta actualmente el Gobierno nacional, se encuentra lo que se ha dado en llamar las locomotoras, dentro de las que se destaca con mucho énfasis “la locomotora minera”.
- Los organismos de control en el país han redoblado esfuerzos en los últimos años por reforzar su capacidad de vigilancia en lo relacionado con los temas ambientales, teniendo en cuenta la importancia que ha cobrado el tema para la sociedad.

5.3.5 Las causas

- Una de las barcas que transporta carbón en la Bahía de Santa Marta, sufrió un accidente presuntamente por llevar sobrepeso.
- Como consecuencia de lo anterior, la tripulación decide descargar en el mar aproximadamente 2.000 toneladas de carbon.
- Ni la compañía ni los empleados informan de lo ocurrido a las autoridades colombianas.
- Tampoco intentan solucionar el problema, afectando gravemente una zona ampliamente reconocida por sus actividades turísticas y pesqueras.

- Tanto los medios de comunicación como los sectores ambientalistas del país, dan cuenta de lo ocurrido y lo dan a conocer de manera crítica, tanto a la opinión pública local como internacional, así como ante las autoridades judiciales y de control nacionales para que se tomen las medidas sancionatorias correspondientes.

5.3.6 La crisis

Finalmente, Drummond fue suspendida de manera preventiva de su puerto en Ciénaga (Magdalena), lo que le generó cuantiosas pérdidas, que superaron los 6,4 millones de dólares al no poder cargar barcos por medio de las barcazas.

La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), institución que hace parte del Ministerio de Medio Ambiente, informó que Drummond no le notificó lo que había ocurrido, por lo que decidió enviar un equipo técnico a la zona para evaluar el impacto ambiental; el equipo, además, constató que la empresa tampoco había realizado un plan de contingencia, adecuado y eficaz.

Es bueno destacar que, aparte de las sanciones impuestas a la empresa, esta vio entorpecidas sus actividades por un tiempo relativamente largo y su imagen institucional tanto en Colombia como en el extranjero se vio notablemente afectada.

Uno de los parámetros más empleados en el mundo entero para permitir la explotación minera en la actualidad, es justamente la efectividad comprobada de las empresas para evitar impactos ambientales graves o para lograr estándares razonables de gestión que les permita mitigarlos en caso de que estos se presenten. Los hechos descritos en este caso, probablemente lleguen a perjudicar la imagen de la empresa en ese campo, por lo que los efectos económicos en su contra, podrían llegar a ser mayores a mediano y largo plazo.

5.3.7 Análisis del caso

La contaminación ambiental es un tema que afecta sensiblemente a toda la humanidad y es de total cuidado en todos los ámbitos, especialmente en esta época de la posmodernidad. Este tipo de hechos genera un mayor rechazo por parte de los medios de comunicación y de la opinión pública en general. La Drummond se demoró en hacer públicos los hechos que originaron la contaminación, situación que fue denunciada por los medios de comunicación.

Hoy en día, suponer que una situación como esta puede mantenerse en secreto, constituye un error grave en muchos sentidos. En primer lugar, porque significa desconocer la interdependencia humana que actualmente goza de una integralidad nunca antes vista. En segundo término, porque pone de manifiesto una problemática ética empresarial inaceptable para la sociedad. Y finalmente, porque demuestra fragilidad en el desarrollo estrictamente empresarial, especialmente en su capacidad de inserción en los diferentes aspectos que impone la modernidad. Una empresa cuya actividad primordial gira alrededor de temas que comprometen el medio ambiente no solo debe tomarse muy en serio todas las medidas que sean necesarias para controlar los errores que pongan en riesgo a la población, sino que debe estar preparada para enfrentar esas fallas de manera eficaz en caso de que se presenten.

Una empresa de la importancia y el impacto como la que se presenta en este caso, debe hacer conciencia que las virtudes que le otorgan este estatus, también la hacen, en circunstancias diferentes, altamente vulnerable en muchos otros campos de su desarrollo empresarial. El control interno de sus operaciones debe ser, obviamente, el máximo posible; pero como es prácticamente inevitable que pueda cometerse un error, este no solo debe mirarse en el terreno técnico-práctico, sino en el social y naturalmente, en el relacionado con el mantenimiento de la imagen y la reputación de la empresa.

5.3.8 Recomendaciones

- Cuando las empresas trabajan con temas que saben que son de alto riesgo, deben contar con protocolos de prevención de situaciones como estas y así evitar daños ambientales. Por tanto, es obligación reaccionar a tiempo, en forma clara y responsable, y suministrar los detalles que eviten especulaciones y malas interpretaciones.
- No comunicar los riesgos es una debilidad de las empresas, aunque estas a veces supongan lo contrario. En una crisis real, el público no se conmoverá con la organización que se muestre misteriosa y con ánimo de no informar la verdad de lo ocurrido y sus consecuencias; y menos aún, cuando los hechos están relacionados con temas que afectan y ponen en riesgo la salud, el planeta y el medio ambiente.
- El público debe saber de los riesgos. Este, muchas veces acepta un accidente con comprensión y hasta acepta algunas consecuencias, pero no que no se le informe, que no se tenga certeza de los daños, de lo que puede llegar a ocurrir; las personas sancionan duramente a quien les esconde la información.
- Es un error grave, aunque muy común, no tomarse en serio la responsabilidad social corporativa.
- Es importante comunicar los riesgos al inicio de una actividad o en las primeras fases de los procesos, sobre todo, en procesos complejos de riesgo como en el caso de la extracción minera.
- Ahora bien, teniendo en cuenta todo lo anterior, se debe contar imprescindiblemente, con un equipo debidamente entrenado para casos de crisis; un grupo interdisciplinario, capaz de diseñar sistemáticamente el conjunto de estrategias más adecuadas y útiles para el manejo de los

medios y la interacción con estos y para mantener fluidas y benéficas relaciones en el ámbito de las redes sociales y con el sector ambiental.

5.4 Caso 4

“Crisis en Pacific Rubiales”

5.4.1 Resumen del caso

Pacific Rubiales, la multinacional petrolera sufrió una crisis laboral en Colombia que llegó a generar graves disturbios de orden público de trascendencia nacional, a tal punto, que fue necesario que el mismo Gobierno, en cabeza de su Vicepresidente, hiciera un llamado al diálogo y a la concertación. Entre los años 2011 y 2012 en Puerto Gaitán, Meta, se desarrollaron grandes manifestaciones por parte de trabajadores y habitantes de esa región del país, producto de las relaciones de trabajo y de los impactos sociales que trajo la expansión de la multinacional petrolera. Los trabajadores protestaban por falta de garantías laborales, reclamaban trato digno y denunciaban despidos masivos de más de cuatro mil empleados.

5.4.2 Lo que desencadenó la crisis

La noticia, de un momento a otro, trascendió de lo local a lo regional y luego nacional e internacionalmente. La gravedad de las protestas en Puerto Gaitán llevó a que, inclusive, el delegado de la ONU en Colombia, Bruno Moro, se pronunciara, declarando que “deseamos que en cualquier conflicto laboral se encuentre una voluntad clara de parte, tanto de la empresa como de los trabajadores al momento de la discusión”, y agregó que “cuando pasan situaciones de este tipo es porque no se han creado condiciones para un diálogo, entonces, la reacción es de esa naturaleza” (eltiempo.com, 2011).

Pero no bastó con las denuncias de los trabajadores en los medios de comunicación, sino que el propio Gobierno nacional consideró la necesidad de mediar en el conflicto, mientras que Pacific desmentía repetidamente la existencia del mismo.

Menguada la crisis, la empresa optó por darle un vuelco a su estrategia comunicativa y apuntó a “colombianizarse”. Cambió su logo, participó en la financiación de la Selección Colombia y en la de un abierto de golf; así mismo, comenzó a pautar masivamente en los medios de comunicación más reconocidos. También orientó recursos a financiar eventos de periodismo, como lo fue el foro con periodistas extranjeros organizado por la revista Semana en la celebración de sus 30 años (lasillavacia.com, 2012).

La estrategia funcionó bastante bien y su nueva imagen, producto de la pauta, pero también de la “avalancha de noticias periodísticas positivas” sobre su gestión, cambió ostensiblemente y en un tiempo relativamente corto, mejoró el nivel de aceptación de los colombianos. Es presumible, según la opinión de algunos expertos, que incluso la nueva imagen de la empresa le sea útil en el futuro próximo, cuando en 2014 el Gobierno tenga que decidir sobre si le prorroga o no la concesión sobre el campo Rubiales a la compañía.

Sin embargo, al poco tiempo, una nueva crisis surgió en Pacific: un periodista vinculado con un portal conocido de Internet, decidió denunciar y cuestionar los millonarios contratos de pauta con los cuales se estaban beneficiando algunos medios de comunicación por cumplir la tarea de hablar bien de la empresa; denuncia que, vale recordar, le costó el cargo al periodista, sobre todo, porque dentro de los denunciados se hallaba, precisamente, el medio para el cual trabajaba.

El escándalo, acompañado de duras críticas sobre la publicidad de Pacific Rubiales, obligó a la empresa a retirar gran parte los comerciales y posiblemente a reconfigurar nuevamente su estrategia comunicativa.

5.4.3 Público relacionado

- Trabajadores de Pacific Rubiales.
- Trabajadores del sector petrolero.
- Sector petrolero y minero
- Pobladores de la región.
- Gobierno local y nacional.
- Sindicatos.
- Medios de comunicación.
- Opinión pública.

5.4.4 Contexto

- Crisis laboral en el sector. De tiempo atrás se venía denunciando, y aún hoy se denuncia, que el régimen laboral con el cual funcionan las multinacionales en el país, especialmente las dedicadas al sector petrolero y minero, si bien no son abiertamente ilegales sí contienen elementos generadores de una fuerte inestabilidad laboral y de cierta disminución en los ingresos que los trabajadores consideran contraria a sus intereses.
- Desde el momento en que el Gobierno nacional anunció la nueva posición que asumía frente al tema de la minería y lo convirtió en una de sus locomotoras importantes, realzó sensiblemente el perfil del sector, incluyendo el tema petrolero.

- La empresa Pacific Rubiales es una multinacional poderosa y reconocida en el país por la magnitud de los negocios que maneja.
- Los trabajadores del sector petrolero, en general, han sido destacados líderes sindicales con larga experiencia en huelgas, paros y otras manifestaciones de protesta.
- Los medios de comunicación siempre han considerado importantes las noticias vinculadas con el sector petrolero, para lo cual han tenido en cuenta no solo la magnitud del negocio, que es en sí muy significativa, sino su impacto macroeconómico para el país, al considerársele un elemento referencia fundamental del desarrollo, asociado, directamente con un punto esencial en la vida diaria de los colombianos, como es el precio de venta de los combustibles.
- El Gobierno nacional, a su vez, mira con prevención cualquier problema que pueda surgir con relación al sector petrolero, básicamente por dos razones clave: la primera, porque el petróleo es una de sus más importantes fuentes de financiación; y la segunda, porque el tema petrolero tiene tal prevalencia en la opinión internacional, que un manejo errado del asunto puede traer consecuencias indeseables, como una mala imagen en cuanto a la seguridad jurídica del país en materia de negocios o una disminución en términos de inversión extranjera.

5.4.5 Las causas

- El conflicto de la empresa con los trabajadores pone de manifiesto, dada su complejidad, un desarreglo sistemático en las relaciones laborales que muy seguramente fue enconándose con el paso del tiempo, dada la magnitud de los intereses en juego. La empresa, posiblemente, no

midió adecuadamente hasta dónde podía llegar a crecer el conflicto y mucho menos que pudiera llegar a tener el impacto mediático que finalmente tuvo.

- Las condiciones de contexto, de acuerdo con lo planteado antes, eran favorables a los trabajadores, quienes incursionaban en un conflicto que se venía anunciando de tiempo atrás y que contaba con cierto nivel de sensibilización entre la ciudadanía.
- En la primera fase del conflicto laboral, la empresa decidió desconocer la existencia del mismo, mostrándose displicente y desinteresada con relación a las consecuencias. Este hecho causó mayor malestar entre los trabajadores y desconoció la experiencia del sector en este tipo de procesos.
- En la fase final de la crisis, cuando ya la compañía, fruto de su nueva estrategia de medios había convertido el problema inicial en una imagen renovada, positiva y de mejor aceptación, apareció una dificultad adicional que consistió en no medir técnicamente los efectos que pueden derivarse de las posiciones exageradas y sobredimensionadas en los medios de comunicación, que al traspasar ciertos límites razonables de sobreexposición y recalentamiento en el proceso de reposicionamiento de la imagen, generan desconfianza y malestar como resultado de los excesos.

5.4.6 La crisis

La crisis de Pacific Rubiales reúne, en cierta forma, todos los elementos clásicos de estos fenómenos en el mundo actual. Es un choque típico de intereses entre una compañía importante y sus trabajadores. Sin embargo, es de destacar que, no obstante que los elementos intrínsecos de esta crisis son fácilmente asociables a muchos otros de naturaleza similar, es importante

comprender que ya no basta con los análisis que se limitan a mirar exclusivamente las características internas de los problemas, sino que se hace imperativo contemplar el panorama de manera abierta, integral, aceptando que en la realidad en que vivimos hoy, prácticamente todo está permeado por la globalización, lo que hace que los factores externos cobren una importancia inusitada en todos los conflictos que se deban afrontar.

Pacific, sin embargo, en el caso que presentamos, se percató, aunque un poco tarde, de la necesidad de imprimir cambios a su estrategia de comunicaciones. Lo hace de manera audaz, pautando intensamente en los medios más importantes y haciéndolo con mensajes calurosos, bien diseñados, que hablan en lenguaje coloquial de sus aportes al país y a la sociedad.

Infortunadamente, no mide correctamente los límites a los que obligan los medios y se deja llevar por unos éxitos iniciales que le hacen ver que hay un buen camino por explorar (con resultados interesantes), éxitos que no le permiten entender que en el campo de las comunicaciones sociales hay fronteras que no deben romperse, so pena que los efectos buscados se vuelvan en contra.

El intento fue bueno y útil sin duda pero se perdió gran parte de los resultados obtenidos, por cuenta de una errada interpretación de la relación medios-sociedad, que no puede verse como un fenómeno ni automático ni cuantitativo.

5.4.7 Análisis del caso

Los conflictos laborales en grandes, medianas o pequeñas empresas, deben abordarse a tiempo y más aún, cuando las denuncias son tan fuertes. Es difícil tratar de ocultar una crisis laboral y el intento puede conducir a desencadenar un escándalo grave o un problema complejo que trascienda a los medios de comunicación.

Las empresas de la industria extractiva están en la mira de los medios y de la opinión pública, por la importancia que tiene para un país la riqueza natural y todo lo que se derive de ella. Además, teniendo en cuenta que los minerales son de propiedad del país y su explotación suele hacerse en lugares apartados de los centros urbanos, estos conflictos pueden llegar a generar incluso brotes nacionalistas con funestas consecuencias.

En el presente siglo, las empresas no solo deben asumir la responsabilidad social de sus operaciones industriales y comerciales, sino que deben garantizar los derechos humanos de las personas que les colaboran. Hace parte ya del pasado tratar mal a quien presta o desarrolla una actividad profesional para nosotros o para una compañía. En los modelos actuales de evolución y desarrollo, esto se puede convertir en una bola de nieve en contra de la misma empresa o de sus directivos.

Si bien las empresas deben buscar salidas a las crisis y una pieza fundamental es la implementación de estrategias de comunicación, esto no significa que las estrategias tapen o borren sus causas o consecuencias. Esta enseñanza es muy importante. Mantener en secreto fenómenos como el descrito, no solo resulta imposible por la dinámica actual de las comunicaciones, sino perjudicial, porque finalmente lo único que se consigue es aplazar y agrandar el tamaño y las consecuencias de los problemas. En términos empresariales, atender con éxito un problema significa detenerlo antes de que se convierta en crisis, evitando pérdidas considerables en varios frentes: en el económico, en el humano y en el social, disminuyendo así, su reputación y confianza ante el público.

5.4.8 Recomendaciones

- La famosa frase de “no se puede tapar el sol con un dedo”, no puede ser más sabia. La verdad no se puede ocultar porque de lo contrario, se pueden generar mayores problemas y ahondar las crisis. Una empresa no puede darse el lujo de perder credibilidad.
- Las crisis hay que asumirlas y contrarrestarlas, pero esto no significa que haya que tapar los problemas cuando el público en general sabe que existen. La verdad siempre sale a flote.
- Si bien la publicidad y las estrategias de comunicación ayudan a resolver las crisis, esto no significa que sirvan para mentirle al público.
- Los conflictos laborales deben tratarse a tiempo y no dejar que crezcan, más aún si se trata de grandes empresas o multinacionales; a mayor importancia de la empresa, mayor trascendencia va a tener el problema.
- Las empresas deben asumir las responsabilidades con sus trabajadores.

5.5 Caso 5:

“Quedarse en el pasado”⁷

5.5.1 Resumen del caso

Medios Gráficos, una empresa familiar dedicada a la impresión de libros y tipografía, con 50 años de experiencia y 25 empleados, ha sido gravemente afectada por la aplicación de políticas como el TLC y la masiva importación de papel, la competencia desleal y la falta de innovación y adaptación a las nuevas tecnologías, tanto en el campo específico de ese sector industrial como en el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (TIC). Estos factores hicieron que Medios Gráficos dejara de ser una compañía competitiva, que redujera su personal al mínimo y dejará de ser productiva para convertirse en intermediaria.

5.5.2 Lo que desencadenó la crisis

La gerencia de Medios Gráficos considera que la principal causa de su crisis fue la falta de información sobre las implicaciones y cambios de las nuevas políticas económicas y de comercio exterior que surgieron en el país, que impusieron a los industriales locales una mayor competencia con mejor calidad y precios. A esto se sumó la falta de una estrategia de comunicación que trascendiera al mundo digital y ofreciera nuevos servicios de acuerdo con los avances de la tecnología.

La conversión tecnológica se ha traducido en que la producción de medios impresos se haya reducido ostensiblemente, ya que tanto por la preservación del medio ambiente como por los veloces avances digitales, la gente ya no invierte tanto en impresos. Los libros, revistas y la publicidad misma han dado un salto en garrocha hacia el universo digital.

⁷ Caso tomado de la entrevista realizada a Ana Isabel Granados, gerente de medios gráficos, para el trabajo de investigación, en agosto de 2013.

5.5.3 Público relacionado

- Trabajadores de la empresa.
- Gremio de medios gráficos.
- Clientes.
- Familia.

5.5.4 El contexto

- Políticas económicas. Colombia ha ingresado al mundo de la economía global. Esta globalización ha llegado acompañada de múltiples acuerdos y tratados industriales y comerciales, que han modificado sustancialmente las reglas de juego en el país.
- Muchos de los empresarios colombianos, grandes, medianos y pequeños, no se prepararon para los nuevos tiempos.
- A Colombia llegan diariamente empresarios de todo el mundo y de diferentes prácticas comerciales e industriales. Las crisis económicas europeas han incentivado aún más este proceso.
- Los mecanismos de financiación industrial en Colombia siguen siendo muy débiles y el sector financiero no presta un apoyo decidido al sector productivo para su evolución acelerada.

5.5.5 Las causas

- Los modelos proteccionistas han venido quedando en el pasado y se han limitado a sectores específicos de la economía que, por la naturaleza de su comportamiento económico y los efectos sociales derivados, demandan sistemas de protección especializados por parte del Estado.
- La competencia que ha surgido de estos nuevos fenómenos se presenta de manera muy agresiva y compañías locales acostumbradas a jugar en mercados cerrados encuentran dificultades de adaptación a los nuevos tiempos.
- Los campos en los cuales deben aplicarse cambios inmediatos, técnica y hasta científicamente diseñados, son de diversa índole: cambios tecnológicos, de reconversión laboral, de ventas y posventas y por supuesto, de comunicación.
- Una empresa familiar, como la de este caso, afronta además serios peligros en materia de sostenibilidad. No es fácil competir con grandes compañías que manejan capitales enormes y cuentan con una gran capacidad para desarrollar negocios. Las aperturas comerciales que se han dado en Colombia, sobre todo en los últimos tres años, han atraído a muchos inversionistas de diferentes partes del mundo (peso pesado), los cuales han ido imponiendo cada vez más, mayores exigencias en los negocios, y es probable que muchos de los empresarios colombianos aún no se hayan percatado plenamente de ello, quedando anclados al pasado.

5.5.6 La crisis

La crisis aparece en este caso paulatinamente, pero sin pausa. La no actualización de los cambios tanto en procesos de readaptación industrial como en el empleo de los medios de comunicación, deja en franca desventaja a la empresa, que contempla preocupada la pérdida, poco a poco, de los clientes y de la imagen alcanzada a lo largo de varios años de trabajo. Los costos de la producción comienzan a marcar márgenes de utilidad cada vez menores y la capacidad para atender los compromisos se disminuye al límite. Las quejas por la calidad y velocidad de los envíos abundan y se está frente a una caída en barrena.

5.5.7 Análisis del caso

El caso que se ilustra es típico de los nuevos tiempos. La evolución de los acontecimientos apunta cada vez más a una mayor globalización de todas las actividades del planeta. Una empresa familiar, acostumbrada a un nicho de mercado relativamente estable, se muestra normalmente reacia a los cambios. Pero estos suceden con o sin su voluntad. La clave consiste en entender plenamente esta circunstancia y estar preparados para ella. Es importante asimilar la naturaleza de estos cambios porque, si bien traen siempre nuevos problemas y desafíos, también implícitamente, ofrecen nuevas oportunidades.

Los negocios se tornan cada vez más dinámicos y las empresas no pueden quedarse en un pasado estático. Es claro que el universo de las comunicaciones se ha ampliado a niveles casi indescriptibles y que ello puede parecer en un principio un escenario aterrador, paralizante. Pero no es así. Es necesario romper la visión estancadora y asumir los riesgos del cambio. Todas las empresas pueden sobrevivir si aceptan el reto de involucrarse directamente con las nuevas tecnologías y de encontrar en ellas los elementos necesarios con los cuales pueden mejorar sus niveles de eficacia para competir en mercados cada vez más grandes y diversos.

La empresa que analizamos para este caso no logró dar el salto. Se vio reducida a su mínima expresión y debió cambiar su naturaleza para sobrevivir. Es un buen ejemplo de lo que no debe hacerse y es una invitación para aprovechar desde ya los cambios de los nuevos tiempos.

5.5.8 Recomendaciones

- Los empresarios deben mantenerse informados y actualizados de manera permanente sobre las decisiones políticas y económicas nacionales e internacionales.
- Es necesario adaptarse al cambio.
- Hay que asesorarse acerca del manejo de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- Las empresas familiares deben dar el salto y no quedarse solo en mantener un patrimonio; la globalización es un hecho y es necesario establecer estrategias creativas tanto de negocios como de comunicación para dar la pelea en el mercado.

6. Referencias bibliográficas

Andres_c_de_res (s.f.) #Andres_c_de_res. Recuperado de https://twitter.com/Andres_C_de_Res

Arroyo, L. (2011). *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*. ESIC: Madrid. 4ª Edición.

Barquero, D. (1996). *El Libro de oro de las comunicaciones públicas*. Barcelona: Ediciones 2000.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Cervera, A.L. (2004). *Comunicación total*. Madrid: Esica Editorial.

El Colombiano (2013). *Denuncian violación de una mujer en parqueadero de Andrés Carne de Res*. Recuperado de: http://www.elcolombiano.com/denuncian_violacion_de_una_mujer_en_parqueadero_de_andres_carne_de_res-BYEC_269293

Jaramillo, A. (2013). *“Admito que me expresé de manera equivocada”: propietario de Andrés Carne de Res*. Recuperado de: <http://www.bluradio.com/48210/admito-que-me-exprese-de-manera-equivocada-propietario-de-andres-carne-de-res>

La Silla Vacía (2013). *Kien&Ke no es el único medio que ‘Pacificó’ su cubrimiento*. Recuperado de: <http://lasillavacia.com/historia/kienke-no-es-el-unico-medio-que-pacifico-su-cubrimiento-36715>

Llorente, J.A. (2012). *Innovación y reputación*. Madrid (autores). Recuperado de: <http://www.dmasillorenteycuencia.com/publico/llyc-innovacion-reputacion.pdf>

Maza, J. (2003). *Prepararse para afrontar una crisis de comunicación*. Maza Communications. Recuperado de: http://www.mazacommunications.com/articulos/javiermaza_crisis_comunicacion.shtml

Noticias Caracol (2010). *Denuncian posible negligencia de Unicentro tras accidente en escaleras eléctricas*. Recuperado de <http://www.caracol.com.co/noticias/bogota/denuncian-posible-negligencia-de-unicentro-tras-accidente-en-escaleras-electricas/20100823/nota/1347451.aspx>

Noticias Caracol. (2010, 23 de agosto). *Denuncian posible negligencia de Unicentro tras accidente en escaleras eléctricas*. Recuperado de: <http://www.caracol.com.co/noticias/bogota/denuncian-posible-negligencia-de-unicentro-tras-accidente-en-escaleras-electricas/20100823/nota/1347451.aspx>

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

Prensarural.org (2012). *Al descubierto la trampa mediática de Pacific Rubiales*. Recuperado de: <http://prensarural.org/spip/spip.php?article9486>

Profamilia (2014). *Frente a la violencia contra la mujer. Rompamos el silencio*. Recuperado de: http://www.profamilia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=228:rompamos-el-silencio.

Rcnradio.com (2013). *Escándalo involucra a Drummond por arrojar carbón en el mar de Santa Marta*. Recuperado de: <http://www.rcnradio.com/noticias/escandalo-involucra-drummond-por-arrojar-carbon-en-el-mar-de-santa-marta-46858#ixzz2x360Au1L>

Real Academia Española (RAE) (1992) *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de www.rae.es

Vanguardia.com (2013). *Anla: Medidas en caso Drummond serán ejemplares*. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/198251-anla-medidas-en-caso-drummond-seran-ejemplares>.