

## **Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales**

**Trabajo final:** Comunicación y crisis en instituciones públicas. Caso de estudio.

**Alumna:** Celeste Moretti

**Directora del Trabajo Final:** Mg. Patricia Laura Gómez  
Lic. en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires), Magíster en Periodismo y Comunicación (Universidad Autónoma de Barcelona), Doctoranda en Periodismo y Ciencias de la Comunicación (Universidad Autónoma de Barcelona).

**Co-Directora:** Mg. Mónica Ortega  
Lic. en Relaciones Públicas, *MBA* (Universidad Argentina de la Empresa), Doctoranda en Ciencias Políticas (Universidad Católica Argentina).  
Asignaturas a su cargo: Comunicación Corporativa. Coordinadora CCO

**Cohorte:** CCO34

**Fecha de defensa:** 21/12/2015

## **Abstract**

The general objective of this work is to develop a case study in which the communication of a public institution in a potential crisis situation is analyzed. The case is centered in the value of the relations with the stakeholders and the incidence of the communication actions in the institution's results.

The case presents a real situation that occurred in August 2014 in an institution inside the Judiciary of the city of Buenos Aires. The conflict presents itself in the context of a public presentation with workers from the institution and media, where a crisis involving the syndicate may arise and affect the public image of the institution.

The learning objective of the present case study is for the student to exercise the competences necessary to manage the communication in a potential crisis situation.

## Índice

1. Objetivo general.....	4
2. Objetivos particulares .....	4
3. Marco teórico .....	5
3.1 Públicos.....	5
3.2 Opinión pública .....	9
3.3 Comunicación global .....	12
3.4 Planeamiento estratégico .....	14
3.5 Asuntos públicos. ....	16
3.6 Escenarios. ....	17
3.7 Crisis .....	18
3.8 Relaciones con los medios de comunicación.....	25
3.9 Relaciones con la comunidad . ....	26
3.10 Imagen y reputación.....	28
3.11 Igualdad de género. ....	30
4. Marco metodológico .....	32
5. Caso de estudio.....	33
6. Conclusión.....	44
7. Bibliografía.....	50
8. Anexos.....	53

## **1. Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un caso de estudio en el cual se analicen las acciones de comunicación de una institución judicial ante una posible situación de crisis.

## **2. Objetivos particulares**

Los objetivos particulares que pretenden alcanzarse son:

- Valorar la importancia de la elaboración de mapas de públicos y la consecuente generación de mensajes específicos para cada público diferenciado.
- Comprender la incidencia de la comunicación en los resultados de la organización.
- Evaluar herramientas para afrontar la comunicación ante una potencial situación de crisis.

### 3. Marco teórico

#### 3.1 Públicos

Uno de los mayores aportes al viejo esquema de la teoría matemática de la comunicación es el señalado por Paul Capriotti en cuanto al cambio del concepto público por el de públicos. Este paso del singular al plural no modifica solamente la palabra, sino que realiza una variación en la concepción del sujeto receptor. Se pasa de la idea de receptores como todas aquellas personas capaces de recibir información, a la idea de destinatarios, como aquellas personas a las que va dirigido el mensaje y que poseen características específicas. Es un cambio de concepción del todos al algunos, reconociendo que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características e intereses diversos y pueden interpretar de manera diferente una misma información (Capriotti, 2005, 36).

Este cambio de interpretación hace que sea necesario segmentar los públicos para poder diferenciar los mensajes. De esta manera surge el mapa de públicos que “es un documento que nos permite visualizar los públicos en que se segmenta al público general, visualización que nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave, y establecer, asimismo, una escala de prioridades.” (Scheinson, 2011, 171).

*Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones (status) en relación con ella, que desarrollarán roles específicos para cada posición. (Capriotti, 1992, 38)*

Si bien la mayoría de la bibliografía que aborda las relaciones públicas de la institución en relación con su entorno divide al público en externo e interno, Amado Suarez señala que esta clasificación no muestra la complejidad de relaciones que vinculan cada grupo con la institución, la cual los puede colocar alternativamente en una u otra posición. Por ejemplo quienes trabajan en la institución, público típicamente interno, pueden ser también consumidores de lo que dicha institución provee, o quienes son proveedores pueden ocupar un rol interno o externo alternativamente (Amado Suárez, 1999, 33).

Tal como señala el propio Scheinsohn, para ser efectivos en la comunicación hay que diferenciar los mensajes según el público al que está dirigido. Estos mensajes, que se convertirán en el eje de la comunicación con cada público se llaman “mensajes clave” y “no se trata de una pieza comunicacional concreta, sino de un mensaje-síntesis que se espera que construya un público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales. Es decir que el mensaje clave es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto determinado” (Scheinsohn, 2011, 170).

Justo Villafañe por su parte considera que el mapa de públicos o *stakeholders* constituye una herramienta de utilidad para la planificación y gestión de la comunicación. Una vez determinado qué es lo que hay que comunicar el siguiente paso es a quién comunicárselo y para la confección de este mapa el autor propone:

- 1- Determinar las variables de configuración del mapa (criterios en función de los cuales se va a seleccionar a los *stakeholders* de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos tiene para la reputación corporativa).
- 2- Identificar los *stakeholders* concretos de la empresa

*Una vez que hayan sido definidas las variables del mapa, el siguiente paso es identificar los stakeholders de la empresa para, posteriormente, ponderar su*

*importancia con arreglo a cada una de las variables del citado mapa y poder, finalmente, jerarquizar los stakeholders en función de un coeficiente denominado coeficiente de comunicación necesaria que expresa la cantidad de comunicación que requiere determinado stakeholder con relación a la importancia que tiene para la reputación corporativa. (Villafañe, 2004,159 y 160)*

El modo de calcular el coeficiente de comunicación necesaria ( $C_n$ ) es darle un puntaje del 0 al 5 a la importancia de cada *stakeholder* para cada variable elegida (variable en relación a la importancia para la reputación corporativa). Sumar la puntuación obtenida por cada *stakeholder* en todas las variables, y dividir esa cifra entre la máxima puntuación posible (total variables x 5). El resultado será un valor entre 0 y 1 que representará el  $C_n$ . Este coeficiente expresa la prioridad comunicativa de cada *stakeholder*. (Villafañe, 2004,162)

Ejemplo del mapa:

Públicos/ Variables	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Coeficiente de comunicación necesaria ( $C_n$ )
Stakeholder 1	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	X
Stakeholder 2	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	X
Stakeholder 3	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	X

X= Suma de la puntuación obtenida por cada *stakeholder* en todas las variables dividido entre la máxima puntuación posible. En este caso, la suma del total de las variables dividido 15 (total variables x 5).

Es importante destacar que si bien los anteriores autores refieren al público como sujetos con características específicas a quienes va dirigido un mensaje, James Grunig realiza un aporte proponiendo contemplar al público como un grupo con el que una organización anhela establecer y mantener una relación. Cuando las organizaciones tienen consecuencias sobre los individuos externos de la organización, estas crean problemas a quienes se ven afectados/as. Quienes detectan las consecuencias reconociendo el problema se convierten en miembros de un público, por lo que el concepto de vínculo ilustra mejor la relación. La gente sobre la que la organización tiene mayores consecuencias es la que está más vinculada a la misma, por lo que quienes están a cargo de la dirección de las relaciones públicas pueden identificar a sus públicos definiendo los vínculos de su organización. (Grunig, 2003, 234 a 237)

Para dividir en etapas el proceso estratégico de un programa de relaciones públicas se puede utilizar el siguiente orden propuesto por el mismo autor:

- a) *Identificación de los stakeholders. La organización tiene una relación con los stakeholders cuando los comportamientos de ambos tienen consecuencias mutuas. La comunicación con los stakeholders facilita la construcción de unas relaciones estables a largo plazo que gestionen los conflictos que puedan aparecer en la relación*
- b) *Identificación de los públicos. Los públicos se forman cuando los stakeholders reconocen como problema una o más consecuencias, y se organizan para hacer algo al respecto. La comunicación que comprometa a los públicos en el proceso de toma de decisiones de la organización ayuda a gestionar el posible conflicto antes de que sea necesario iniciar una campaña de comunicación.*
- c) *Identificación de temas o conflictos (issues). Los públicos se organizan y crean un conflicto. Las Relaciones públicas deben anticiparse al mismo y gestionar la respuesta. A esta función se la conoce como issues management.*
- d) *Fijación de objetivos. Las relaciones públicas deben desarrollar objetivos para comunicar con los públicos potenciales o actuales*

- e) *Planificación. Las relaciones públicas deben planificar programas formales y campañas para alcanzar los objetivos.*
  - f) *Implementación. Los técnicos en comunicación han de implementar los programas y las campañas*
  - g) *Evaluación. En esta fase se evalúan los resultados en términos de consecución de los objetivos y de reducción de situaciones conflictivas*
- (Grunig, 2003, 36)

### 3.2 Opinión pública

En la opinión pública se cruzan variables incontrolables para la empresa (políticas, sociales y mediáticas entre otras). “Quien comunica debe conocer qué rol cumple la opinión en el espacio público en el que la institución está inserta, y qué representa la voz de la mayoría y de las minorías para la sociedad”. (Amado Suárez, 1999, 43). Hay que considerar la relación de la opinión pública y la institución, teniendo en cuenta las funciones que esta cumple. Algunas de las funciones que cumple la opinión pública para la sociedad son las citadas de la obra de Dader por la misma autora:

- Denotación: permite prever el apoyo popular que tendrá un tema
- Anticipo de normas: señala normativas que son aceptadas por la sociedad aun cuando no tengan entidad jurídica
- Presión moralizante: se fundamenta en los mecanismos de exclusión e inclusión social por cuestión de prestigio, respeto, moral, etc.
- Control informal del poder político y control político directo: reconocimiento que realizan los poderes políticos de lo que piensa la sociedad de sus actos y propuestas

- Legitimadora de poder: transferencia de prestigio y autoridad moral que la legitimación democrática le otorga a cada mandato constitucional.
- Consenso e integración social: en la medida en que un sistema político se encuentra respaldado por el acuerdo popular las tensiones internas se atenúan.
- Contrapunto antiburocrático: una opinión puede obligar a la institución a acelerar el tratamiento de ciertas cuestiones.
- Información: a quienes gobiernan y la ciudadanía sobre lo que piensan distintos grupos de la sociedad
- Participación popular: mientras exista de parte de los poderes políticos y sociales actitud receptiva en lo que las corrientes de opinión sostienen

Para medir el clima en un determinado momento se pueden utilizar medios directos o indirectos. Indirectamente se ponen de manifiesto a través de expresiones de líderes, rumores, huelgas, manifestaciones, etc. En cambio para medir el clima directamente utilizamos sondeos de opinión o encuestas.

El clima laboral (entendido como la representación interna y compartida que tienen los empleados acerca de las condiciones bajo las cuales están trabajando y sus expectativas sobre posibilidades futuras) refleja la interacción entre características personales, organizacionales y contextuales. El comportamiento y la satisfacción de un empleado no es sólo resultado de factores existentes, sino que también depende de las percepciones que él tenga acerca de las actividades, interacciones y experiencias con la empresa. (Gadow, 2010, 50).

Una medición es un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos. Esto incluye dos consideraciones: en primer lugar, desde el punto de vista empírico, el centro de atención es la respuesta observable y en segundo lugar, desde una perspectiva teórica, los registros del instrumento de medición (recurso que utiliza quien investiga para registrar datos sobre las variables que tiene en mente)

representan valores visibles de conceptos abstractos. (Hernández Sampieri, 2010, 199).

Los tres requisitos esenciales que debe cumplir un instrumento de medición son confiabilidad, validez y objetividad. La confiabilidad refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, la validez refiere al grado en que un instrumento verdaderamente mide lo que la variable busca medir y la objetividad refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de quienes investigan, califican e interpretan el dato. (Hernández Sampieri, 2010, 200 a 206).

*La aplicación al ámbito corporativo de encuestas de opinión es de mucha utilidad a la hora de fijar las políticas de la empresa... (...)...brindar al público la posibilidad de expresar sus opiniones acerca de la organización, genera un marco de diálogo que siempre es beneficioso. (Amado Suárez, 1999, 46).*

Una persona interpreta la información de cierta forma, pero muchas veces no hace pública su opinión si esta interpretación no es similar a la de la mayoría de las personas. Esta idea de clima de opinión Noelle-Neumann lo denomina sentido cuasi-estadístico y afirma "la razón humana es, como el propio hombre, tímida y precavida cuando se la deja sola. Y adquiere fortaleza y confianza en proporción al número de personas con las que está asociada". Esto es importante debido a que tenemos que tener en cuenta entonces que el comportamiento del público muchas veces está influenciado por la percepción que tiene la mayoría (Noelle-Neumann, 1995, 106).

La misma autora afirma que la sociedad amenaza con aislamiento y exclusión a quienes se desvían del consenso, por lo tanto la opinión pública está sumida en una sociedad que castiga a quienes no piensan como la mayoría. Si existiese un conflicto entonces "es probable que teniendo que decidir dónde ubicarse respecto a un problema de importancia pública, muchas personas no se basen en su propia opinión sino en sus

propias lealtades sociales para decidir. Es decir, que no eligen dónde <<posicionarse>>, sino con quién estar" (Wolf, 1994, 66).

### 3.3 Comunicación global

Las acciones de comunicación no deben estar aisladas sino formar parte de un plan conjunto. No es posible que haya contradicción entre la comunicación interna y la externa si no se quieren sufrir efectos adversos. Annie Bartoli hace hincapié en la importancia de la coherencia en el discurso (interno y externo) y la implementación de acciones concretas. Este tipo de coherencia supone, en materia de contenido, la pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados, y en materia de procesos por un lado la elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de las informaciones y por el otro la posibilidad de retroalimentación para que la comunicación no sea solo información unilateral. (Bartolie, 1992, 107).

La misma autora también diferencia cuatro tipos de discurso necesarios para una estrategia de comunicación global destacada

Discurso de identidad: aquel que le permite a la empresa ser identificada de las otras empresas. La identidad es lo que caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia: especialmente se traduce por el nombre, el logo, misión y destino fundamentales.

Discurso de personalidad: corresponde a la comunicación de marca y al desarrollo de la imagen de marca. Este tipo de discurso debe tener coherencia entre forma y contenido y determinada regularidad en el tiempo.

Discurso fáctico: describe características de fabricación de la empresa, los procedimientos, tecnologías y organización.

Discurso cultural: es la expresión de los valores de la empresa. Es más frecuente en mensajes internos.

Además, Bartolie hace referencia a la necesidad de complementar la comunicación formal con la informal, diferenciando dos tipos de comunicación informal: la comunicación no verbal y la comunicación verbal informal, correspondiente a intercambios no estructurados o no previstos con anticipación en la organización. La comunicación informal abarca: contactos espontáneos entre colegas de trabajo, charlas entre empleados y circuitos de comunicación no previstos de manera oficial por la organización. Uno de los tipos de comunicación informal más frecuentes que cita la autora son los rumores, y los describe como la transmisión a toda velocidad y de manera clandestina de informaciones más o menos fieles al mensaje inicial. (Bartolie, 1992, 111).

El rumor se puede definir según Dennis Wilcox de manera sencilla como “una información que no puede ser confirmada ni verificada por la experiencia personal o una fuente secundaria altamente creíble. Se extiende con rapidez cuando se da una mezcla de incertidumbre o preocupación unida a la falta de información oficial, o si ésta es incompleta” (Wilcox, 2000, 558-559).

Por su parte Scheinsohn reflexiona sobre la necesidad de diferenciar la comunicación de nivel estratégico de la de nivel táctico, entendiendo a esta última como aquella que surge de técnicas tales como la publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobby, etc. Este autor propone su propio método al que denomina “Comunicación Estratégica ®” y está destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. “Si cada comunicación táctica comprende y asume la función que le corresponde respecto de las restantes, se logrará una complementariedad recíproca. Pero si cada comunicación táctica pretende

transformarse en la función estratégica en sí, indefectiblemente se producirán graves incongruencias” (Scheinson, 2011, 50-51)

### **3.4 Planeamiento estratégico**

El análisis estratégico consiste en comprender el lugar donde está la organización y su posición respecto del entorno, las capacidades estratégicas (recursos y competencias) y las expectativas de los públicos. Su propósito es llegar a tener una visión de cómo las influencias clave afectan el presente y futuro de la organización. (Scheinson, 2011, 73).

La organización no puede ser considerada de manera dissociada de la comunicación. La misma comunicación, junto con el lenguaje, constituyen a las personas y las relaciones que forman la organización. No existe una organización más allá de las personas que la componen y hacen posible, ya que una organización son personas interactuando entre sí y con otras personas externas a ella a través de complejas redes conversacionales. (Scheinson, 2011, 91).

*Si quitamos la comunicación, la organización desaparece. Analizando cómo una organización conversa (cómo conversan sus miembros entre sí y la organización con su entorno) se puede determinar lo que le resultará posible o imposible, la efectividad para el logro de los objetivos, el tipo de inconvenientes con los que se enfrentará y cuáles son las capacidades con las que cuenta para resolverlos.*

*(...)*

*En una organización, cada persona construye una idea de aquello de lo que la organización es, en virtud de sus aspiraciones, valores, juicios, información, situaciones particulares, apremios, etcétera.*

*Esto quiere decir que en nosotros operan multiplicidad de filtros que nos hacen construir nuestra propia versión acerca de la organización real. (Scheinson, 2011, 93)*

Entendiendo entonces que cada persona construye su propia idea de lo que la organización es, debemos tener en cuenta que siempre existirá una diferencia entre lo que la persona que pertenece a la organización percibe y construye en su mente y la organización real, a la que Scheinsohn denomina “brecha cognitiva”

*Los efectos de la brecha cognitiva se suscitan en cualquier sala de Directorio. Cada director llega con su propia impronta y está atravesado por sus urgencias, sus modelos mentales y por su formación, más o menos amplia pero eminentemente disciplinar, lo que le convierte en la práctica una disponibilidad limitada del lenguaje tal que quizá le impida o le dificulte articular cogniciones con otros directores. (Scheinsohn, 2011, 97)*

Es importante tener en cuenta esta brecha cognitiva propuesta por Scheinsohn ya que la organización se verá constituida por las personas y su entorno, más allá del planeamiento previo que se posea. La estrategia se ve atravesada por un entorno cambiante y a veces impredecible.

*Planear es definir propósitos. A través del proceso de planeamiento, la organización determina una dirección hacia la cual han de ser dirigidos los esfuerzos.*

*El planeamiento estratégico consiste en definir el resultado que queremos conseguir, de manera previa a la ejecución de las acciones necesarias para lograrlo. En el planeamiento estratégico “el fin es el principio”*

*(...)*

*Planear es pensar antes de actuar, y pronosticar es apropiarse de una mayor cantidad de información para poder pensar.*

*En resumen, podemos decir que el planeamiento consiste en decidir hoy lo que la organización desea para su futuro. Es el proceso mediante el cual la organización articula los propósitos, los recursos, las oportunidades y las amenazas. (Scheinsohn, 2011, 319).*

### 3.5 Asuntos públicos

El gobierno regula la vida económica, política y social del país. Las relaciones de las empresas o instituciones con el gobierno consisten en mantener informados a los integrantes del gobierno sobre las acciones que se desarrollan. La principal táctica de comunicación asociada a los asuntos públicos, o específicamente a las relaciones con el gobierno es el *lobby*. Esto se puede realizar de dos maneras, *lobbying* directo y *lobbying* indirecto. En la primera forma se gestiona la comunicación directamente con los organismos gubernamentales, mientras que en la segunda se hace referencia a la gestión a través de legisladores, grupos de presión, cámaras, asociaciones u otras organizaciones que tengan influencia sobre el gobierno (Dennis, 1996, 101).

*En el sentido general que se le da al término, lobbying no sería más que un proceso de comunicación mediante el cual se busca informar adecuadamente a las autoridades o personas con poder de decisión política, sobre objetivos de la empresa o institución, ayudando a su labor en forma positiva. Es decir, bien entendido es una herramienta de persuasión e información, que se diferencia de sus similares (publicidad, relaciones públicas, etc.) en la medida en que va dirigida a un público calificado, que tiene poder de decisión sobre las actividades de la empresa (Amado Suárez, 1999, 196)*

Si en vez de en una empresa pensamos en una institución pública argentina, Adriana Amado reflexiona sobre el principio de publicidad de las acciones, ya que varios artículos de la Constitución Nacional prevén como obligación la información que se le debe a la ciudadanía “El acceso libre y transparente a la información pública es una condición para la vida democrática. En esta concepción, la información no es solo un derecho que puede ejercer una institución, sino una obligación que tiene para con los ciudadanos. Este enfoque es propiciado por lo que se conoce como periodismo cívico, que intenta producir un cambio en la manera de cubrir la información, tratando de profundizar el conocimiento de temas de interés público y promoviendo la participación comunitaria”. (Amado Suárez, 2014, 141).

### **3.6 Escenarios**

La planificación de escenarios consiste en planear posibles futuros potenciales en una organización teniendo en cuenta las distintas influencias del entorno.

*El objetivo de definir escenarios es doble: por un lado, se pretende definir una cierta variedad de equilibrios posibles en las relaciones que se mantienen con los agentes -dentro de las actividades sociales: negocios, política, educación, asistencia social, etc.-, y por el otro, se trata de componer un conjunto de respuestas a esos equilibrios posibles. Equilibrios son relaciones y juegos de relación entre los implicados en una actividad, más o menos fijos o permanentes. Se utiliza la palabra equilibrios porque se considera que existe cierta permanencia y estabilidad en algunas relaciones que se mantienen con otros agentes en una actividad (Elizalde, 2011, 54-55)*

El mismo autor define al escenario como un diagnóstico con fines prácticos, una hipótesis o una conjetura que se orienta a mejorar la acción y la respuesta de alguien a cierta situación potencial que puede darse en la realidad.

Los pasos básicos que propone para su construcción son:

Primer paso: identifique y defina las unidades de análisis básicas para construir el escenario de crisis

Segundo paso: defina los procesos de determinación que existen entre las unidades identificadas en el primer paso, es decir, cuáles son los modos en que las unidades de análisis antes seleccionadas se determinan y se cambian unas a otras.

Tercer paso: establezca los equilibrios más y menos probables de acuerdo con las unidades y las determinaciones definidas entre los agentes.

Cuarto paso: desarrolle los planes de prevención, identificación, control y mitigación de acuerdo con los pasos anteriores” (Elizalde, 2011, 55-56)

### 3.7 Crisis

Denominaremos *issue* a un punto de conflicto entre la organización y alguno de sus públicos que si continúa tendrá un efecto negativo en el funcionamiento de la organización y de sus intereses futuros, un problema que requiere respuesta inmediata antes de que tome conocimiento público y se transforme en una crisis.

*Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía - producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva” (Del Pulgar Rodriguez, 1999, 53)*

La mayor diferencia entre una situación de crisis y un conflicto la señala Luciano Elizalde, quién afirma que “los conflictos en los que participan personas o corporaciones y que no son considerados crisis, son relaciones sociales que no ponen en peligro -o en las cuales no está en juego como “pago” para los agentes- el poder relativo de alguno de ellos. Los conflictos son relaciones más o menos hostiles en las que las partes procuran hacer que la otra pierda algo que se pretende como recompensa o pago. Este pago o recompensa puede ser más o menospreciado pero si llega a ser un pago vital, es decir, un pago o un derecho que implica el cambio relativo de posición existencial (personal o profesional) de una persona, corporación o grupo, el conflicto pasa a ser una crisis”.

Este autor considera la crisis como una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder. “Cuanto más debilita y pone en peligro el poder relativo de una persona, de una corporación, de un grupo o de toda una sociedad, más profunda y grave es la crisis.” (Elizalde, 2011, 19-21).

*La crisis como experiencia es una situación en la que se reúnen elementos objetivos -cambios en el contexto, en otras personas, en las cosas materiales, en la naturaleza o en la sociedad- y subjetivo -percepciones, sentimientos, ideas nuevas- que no permiten ser controlados de un modo sistemático y racional. Con lo cual, aunque el cambio que puede producir la situación de crisis sea muy positivo para alguien, el hecho mismo de su importancia, gravedad, un alto, o más o menos alto, grado de conciencia de que no se puede perder la oportunidad, es posible que activen los otros elementos de la crisis: percepción de poco tiempo para actuar y resolver el problema, alto grado de nerviosismo, emocionalidad, estrés y, por ende, comportamientos descontrolados que afectan de un modo no buscado a la situación de crisis, ya sea paralización cuando es necesario actuar o sobreproducción de comportamiento (Elizalde, 2011, 24)*



Fuente: Elizalde, 2011, 24

De acuerdo con lo expuesto por Elizalde, la crisis está compuesta por cuatro variables:

- 1) el entramado de relaciones de poder entre los agentes que están implicados en cierta actividad
- 2) el tiempo reducido que el afectado de una crisis siente que tiene para solucionar el problema en el que se encuentra
- 3) el alto grado de compromiso emocional que esta situación de gravedad y urgencia le provocan
- 4) el grado de control sobre su propio comportamiento -o sobre el de otros implicados- para solucionar el problema que se identifica como el centro mismo de la crisis.

Los pasos estratégicos para resolver la crisis que el autor propone son:

Primer paso: observe las relaciones de poder en las que se encuentra implicado.

Segundo paso: analice los tiempos de acción de acuerdo con las reacciones y percepciones de los agentes que participan en la crisis.

Tercer paso: defina quién hará de analista o de consultor no comprometido en la crisis.

Cuarto paso: programe las acciones que deberá realizar en la crisis (Elizalde, 2011, 45-46).

Hay múltiples opciones a la hora de afrontar una crisis, las propuestas por Wilcox son:

- Atacar al acusador poniendo en duda la afirmación de que exista una crisis.
- Negar la existencia de la crisis.
- Minimizar la responsabilidad de la empresa ante la crisis y afirmar que no se tiene control sobre la situación.
- Justificar la crisis minimizándola y declarar que no se ha producido ningún daño o perjuicio.
- Conformarse. Realizar acciones para tranquilizar a los públicos involucrados y se intenta un resarcimiento.
- Realizar los pasos necesarios para reparar los problemas desatados por la crisis y para evitar que vuelva a ocurrir.
- Asumir la responsabilidad y ofrecer las disculpas del caso y se da una compensación.

Según el mismo autor, los asesores en relaciones públicas Chase y Jones idearon una serie de etapas para la gestión de conflictos potenciales:

- 1) Identificación del conflicto potencial o cuestión: en esta etapa el área responsable de la comunicación de la empresa debe realizar un seguimiento integral de todos los medios de comunicación para analizar cuáles son los temas que están en debate o difusión y sus tendencias.
- 2) Análisis del conflicto potencial o cuestión: una vez identificados los temas relevantes en la agenda de los medios, este paso consiste en valorar el efecto posible que puedan tener sobre la organización.
- 3) Opciones estratégicas: “si la empresa llega a la conclusión de que la situación que está emergiendo es potencialmente peligrosa perniciosa, el siguiente paso consiste en analizar qué es lo que se puede hacer al respecto”
- 4) Plan de acción: una vez determinada la estrategia a seguir, el paso siguiente consiste en comunicarlo a todos los públicos afectados que varían según cada caso.
- 5) Evaluación: este punto consiste en el estudio de cómo se ha puesto en marcha el plan y qué repercusiones ha tenido. Es muy importante para futuras situaciones, evaluar estrictamente cada punto de la gestión realizada. (Wilcox, 2000, 170-195).

Norman Augustine por su parte, describió para la *Harvard Business Review* seis etapas para gestionar la crisis. Casi todas las crisis llevan consigo las semillas del éxito y las causas del fracaso. Localizar, alimentar y cosechar ese éxito potencial es la esencia de la gestión de las crisis, mientras que lo fundamental de su mala gestión es la propensión a asumir una situación negativa y empeorarla. (Augustine, 2001, 10)

### Etapa 1: Evitar la crisis

La primer etapa es la prevención. Se trata de una etapa que normalmente se pasa por alto, aunque es la forma más barata y sencilla de controlar una crisis potencial. Hay que elaborar un listado con todo aquello capaz de causar problemas a la empresa, reflexionar sobre las posibles consecuencias y calcular el costo de la prevención (Augustine, 2001, 15-16)

### Etapa 2: Prepararse para gestionar la crisis

Elaborar un plan para resolver las múltiples consecuencias indeseables que se producirán en caso de que llegue una crisis. Se deben hacer planes para resolver las crisis: planes de actuación, planes de comunicación, ejercicios de simulación de incendios, relaciones esenciales. (Augustine, 2001, 19-20).

### Etapa 3: Percatarse de la crisis

En ocasiones, las empresas utilizan criterios erróneos para clasificar los problemas, y se centran en los aspectos técnicos pasando por alto las cuestiones de percepción. Sin embargo, suele ser la percepción pública la que causa la crisis (Augustine, 2001, 24).

### Etapa 4: Contener la crisis

En esta etapa de la gestión de la crisis hay que clasificar los problemas y centrarse en el más urgente: detener la hemorragia. Ésta es la fase en la cual hay que adoptar las decisiones difíciles, y hay que hacerlo rápido. El problema en esta etapa consiste en que normalmente no sabemos qué datos nos faltan. Es posible que haya información insuficiente o bien que la haya en exceso y resulte imposible seleccionar la importante. (Augustine, 2001, 30-31)

### Etapa 5: Resolución de la crisis

En esta etapa, lo esencial es la velocidad. Sencillamente, las crisis no esperan. (Augustine, 2001, 35)

### Etapa 6: Conseguir beneficios de la crisis

La etapa final en la gestión de la crisis consiste en aprovechar la oportunidad para aprender de la experiencia y hacer cambios para evitar otra crisis similar o prepararse para ella. (Augustine, 2001, 37-38)

Habiendo revisado las propuestas de resolución conflictos potenciales y crisis de los diferentes autores podemos realizar un listado de etapas, que se complementan entre sí, para tener un modelo completo. El orden propuesto sería:

- 1- Evitar la crisis (Augustine)
- 2- Identificar la crisis (Chase y Jones)
- 3- Prepararse para gestionar la crisis (Augustine)
- 4- Observar las relaciones de poder (Elizalde)
- 5- Análisis de la crisis (Chase y Jones)
- 6- Análisis de los tiempos de acción (Elizalde)
- 7- Definición de opciones estratégicas (Chase y Jones)
- 8- Definición de quien será el consultor (Elizalde)
- 9- Contención de la crisis (Augustine)
- 10- Plan de acción (Chase y Jones)

11-Programación de acciones a realizar (Elizalde)

12-Resolución de la crisis (Augustine)

13- Evaluación de la crisis (Chase y Jones)

14- Obtención de beneficios de la crisis (Augustine)

### **3.8 Relaciones con los medios de comunicación**

La relación con los medios de comunicación tiene una posición central en las relaciones públicas, ya que son los medios quienes controlan la agenda y los criterios de noticiabilidad de las noticias que van a fluir hacia otros públicos en un sistema social (Grunig, 2003, 337). Además, hay que considerar los contextos sociales e históricos, valores individuales y culturales y presiones organizacionales entre otros elementos que actúan como condicionantes de la construcción de la agenda de los medios. Entre estos elementos se encuentran las fuentes de información que son un insumo básico en el proceso de producción de una noticia ya que pueden producir o permitir el acceso a un acontecimiento (Aruguete, 2010, 97).

Particularmente en las instituciones públicas hay una relación ambigua y problemática con la prensa, ya que los funcionarios y funcionarias son especialmente sensibles a las repercusiones periodísticas y quienes ejercen el periodismo tienen la política como uno de sus temas más importantes. Además, la comunicación política suele confundir comunicación de gestión con *marketing* electoral (Amado Suárez, 2014, 143)

*El hecho de que la política se desarrolle fundamentalmente en los medios de comunicación no significa que otros factores (como el activismo de las bases o el fraude) no sean importantes a la hora de decidir el resultado de las batallas políticas. Tampoco significa que los medios de comunicación ostenten el poder. No son el Cuarto Poder. Son mucho más importantes: son el espacio donde se*

*crea el poder. Los medios de comunicación constituyen el espacio en el que se deciden las relaciones de poder entre los actores políticos y sociales rivales. Por ello, para lograr sus objetivos, casi todos los actores y los mensajes deben pasar por los medios de comunicación. Tienen que aceptar las reglas del juego mediático, el lenguaje de los medios y sus intereses. (Castells, 2009, 262)*

Castells también afirma que la política del escándalo es inseparable de la política mediática. Principalmente porque a través de los medios se dan a conocer los escándalos, pero también porque la política mediática hace uso de estos escándalos para la lucha política. La política mediática se organiza alrededor de la personalización de la política, ya que los mensajes más eficaces son los mensajes negativos y la difamación es la forma definitiva de negatividad. La destrucción de un liderazgo político mediante la filtración, invención, presentación y propagación de una conducta escandalosa, personalmente o por asociación, es el objetivo último de la política del escándalo (Castells, 2009, 331)

### **3.9 Relaciones con la comunidad**

Este tipo de relación refiere a la participación planificada, activa y continua de una organización con y dentro de una comunidad.

El término comunidad alude al público que tiene intereses comunes con la empresa o institución, generalmente por compartir una misma vecindad o actividades comunales. (Amado Suárez, 1999, 191).

Edmund Burke propone una clasificación dividida en seis tipos de comunidad:

Comunidad local: está definida por sus fronteras geográficas. Es la comunidad de la ciudad o el pueblo donde la compañía opera.

Comunidad de los empleados: no se refiere a las personas empleadas como comunidad, sino a aquellas comunidades fuera de la ciudad o pueblo local donde muchas de las personas empleadas por la organización viven.

Comunidad limítrofe o inmediata: está constituida por los vecinos y vecinas que rodean la propiedad de la organización, son residentes aledaños a la compañía sobre quienes repercuten los ruidos, el tráfico, el olor y todos los efectos resultado de las operaciones de la compañía.

Comunidad de impacto: son aquellas comunidades que se ven afectadas por las decisiones u operaciones, aun cuando la compañía no esté ubicada geográficamente en esa comunidad. Se pueden dividir en cuatro tipos:

1. Comunidad de impacto por funcionamiento: es aquella que se encuentra fuera de la comunidad local, pero que se ve afectada por alguna actividad de la empresa (por ejemplo desecho de basura en ríos y arroyos).
2. Comunidad de impacto por influencia: es aquella en donde la compañía elige tener un impacto (donde la compañía desea influenciar ciertos segmentos de una comunidad en donde no se encuentran localizados)
3. Comunidad de impacto existente: es aquella que corresponde al lugar en donde la empresa se mudará (para atenuar el impacto de su retiro, la organización decide seguir contribuyendo y apoyando organizaciones locales, por lo menos durante un período de tiempo)
4. Comunidad participante: es el sitio donde la organización decide trasladarse y mudarse.

Cyber comunidad: es una comunidad emergente, son grupos de interés que surgen por la información que ofrece internet y se manifiestan especialmente a través de las redes sociales.

Comunidad de intereses comunes: son aquellas compuestas por todos o muchos de los individuos y grupos que están afectados a un interés o función particular, más conocida como “grupos de presión”. Comparten un interés en común o función: medioambiente, educación, bienestar, religión, defensa a los consumidores, étnica, etc. (BURKE, 2000, 60 a 66)

### 3.10 Imagen y reputación

Siguiendo la idea de que cada persona puede interpretar de manera diferente la misma información de acuerdo, entre otras cosas, a su experiencia previa, es importante señalar que la imagen no es un atributo de un objeto, sino que es lo que ese objeto refleja en una persona.

*Definimos la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda información relativa a la organización.*

*De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa:*

*Identidad de la empresa: es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás*

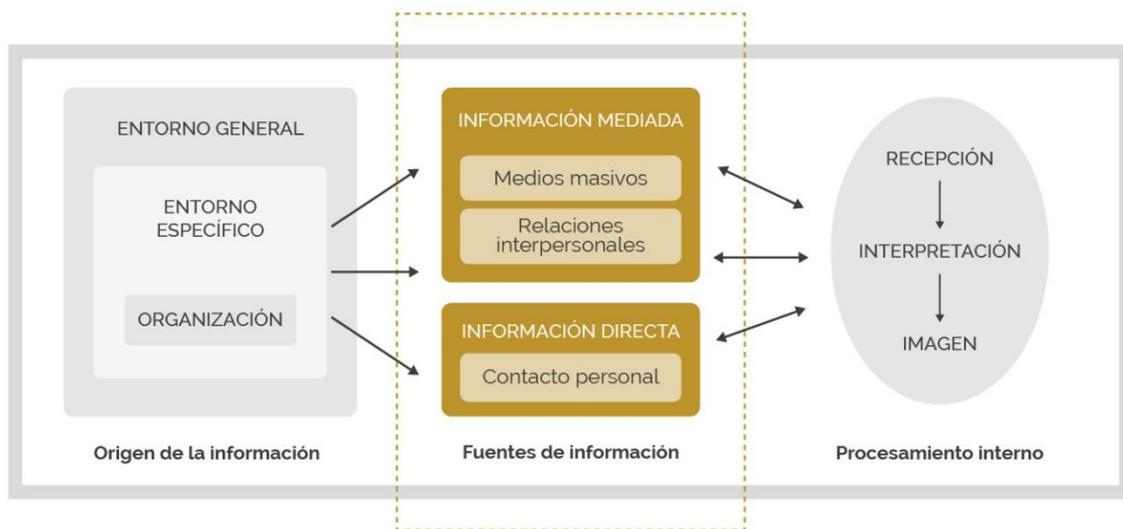
*Comunicación de la empresa: es todo lo que la organización dedica a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).*

*Realidad corporativa: es toda la estructura material de la organización: sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía”. (Capriotti, 2005, 29)*

Joan Costa afirma que la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones,

emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro -directa o indirectamente- son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) con la empresa, que es su elemento inductor y capitalizado (Costa, 2001, 58).

Se puede sintetizar de esta forma la circulación de la información desde su origen hasta quienes está destinada:



Fuente: Capriotti, 2005, 93

Una vez comprendido el concepto de imagen, Justo Villafañe afirma que entonces la reputación puede entenderse como el reconocimiento del carácter de la empresa. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura (Villafañe, 1993, 27).

*Al repasar las diferentes aproximaciones teóricas existentes en torno al concepto de reputación se aprecian dos ideas constantes que provienen tanto del mundo académico como del de la consultoría: la primera es que la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders de la empresa; la segunda identifica la reputación con un estadio de la consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa.*

(...)

*Existe un principio en la gestión de la reputación que tiene un valor casi axiomático: la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa. Consecuentemente, un modelo de gestión reputacional no debe obviar el abordaje de un riguroso plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía construye su reputación corporativa.*

(Villafañe, 2004, 25 y 151).

### **3.11 Igualdad de género**

En los últimos años las mujeres han ido ganando espacios de poder pero, a pesar de la lucha sostenida por el movimiento de mujeres a nivel mundial, la igualdad formal no se refleja en lo cotidiano, e incluso la idea de igualdad sigue despertando resistencias en algunos sectores.

En el Estado moderno, el concepto de “ciudadanía” está vinculado al concepto de derechos. Generalmente se critica el ideal del ciudadano moderno haciendo una referencia a la segregación por clase, ya que para ser ciudadano se requería tener propiedad privada. Pero pocas veces se hace referencia a otras barreras como el sexo (las mujeres no podían ser ciudadanas), la raza (el ciudadano era blanco, ni negros ni indígenas podían ser ciudadanos) o la edad (el ciudadano debía ser adulto). Podemos así aplicar el concepto de “androcentrismo” a la Política, y también al Derecho que organiza la vida social y asegura derechos y deberes. (Moreno Sardá, 1987, 97 a 103)

Hoy las desigualdades están presentes en todos los ámbitos y niveles de la vida. En la mayoría de los casos esta falta de equidad está naturalizada, es vista como algo que siempre fue así, no va a cambiar y por lo tanto no se cuestiona.

Muchos de los cambios políticos relevantes para la democratización de las relaciones sociales, en el sentido del reconocimiento de derechos de porciones cada vez más

amplias de la población, han dejado intacta la naturalización de los estereotipos que justifican las jerarquías entre los géneros. Así, la función reproductiva de las mujeres y su consecuente reducción al ámbito doméstico, han tenido el doble efecto de invisibilizar las relaciones de poder y opresión en el orden privado, y mantener ausentes de las políticas públicas y las obligaciones del Estado el deber de proporcionar equidad en el acceso y logro de bienes sociales a varones y mujeres. (Pautassi, 2011, 279-298)

Estas desigualdades no son naturales, sino que responden a una determinada forma de ejercicio del poder a partir de la creencia en la superioridad masculina justificando la discriminación como relación de dominación.

La perspectiva de género no pretende tratar como iguales a varones y mujeres sino tomar en cuenta las diferencias entre los sexos para buscar un trato justo (ya sea igual o diferente su necesidad). Reconoce la diversidad y equilibra las desventajas (por ejemplo redistribuyendo equitativamente las actividades en los ámbitos público y privado, valorando el trabajo doméstico, modificando estructuras sociales que reproducen la desigualdad, fortaleciendo el poder de decisión de las mujeres, etc.).

Un estudio hecho en 2010 por el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género considera que Argentina presenta un estado crítico en términos de equidad de género: de cada 10 puestos de máxima autoridad relevados, menos de 2 son ocupados por mujeres (se relevaron 13.627 puestos en instituciones de orden nacional, provincial y municipal). La posibilidad de que las mujeres accedan a espacios de decisión clave es un requisito para el desarrollo de una democracia inclusiva (ELA, 2010, 4-13)

Una Jueza del Tribunal Superior de Justicia afirma que es el movimiento feminista primero, y el más amplio movimiento de mujeres después, el que con persistencia logrará que se reconozca: (i) que los derechos de las mujeres (principalmente los expresados en sus cuerpos sexuados) gozan de la universalidad de ser derechos humanos (con la protección y las corresponsabilidades estatales debidas), y (ii) que

ninguna sociedad puede llamarse democrática si persisten inequidades profundas entre varones y mujeres. O dicho positivamente: que la equidad de género es un aporte relevante a la democratización de las sociedades. (Ruiz, 2013)

#### **4 Marco metodológico**

En función de los objetivos propuestos (analizar las acciones de comunicación de una institución ante una posible situación de crisis, valorar la importancia de la elaboración de mapas de públicos y la consecuente generación de mensajes específicos para cada público diferenciado, comprender la incidencia de la comunicación en los resultados de la organización y evaluar herramientas para afrontar la comunicación ante una potencial situación de crisis) se ha seleccionado una metodología exploratoria descriptiva con enfoque de tipo cualitativo. Los instrumentos para la recolección de información fueron entrevistas a informantes clave, observación no participante y el análisis de información obtenida a partir de las fuentes bibliográficas citadas.

## 5 Caso de estudio

### **Comunicar lo perjudicial El caso del Observatorio de Género en la Justicia<sup>1</sup>**

El reloj marcaba las 17:12 cuando terminaba la jornada laboral del segundo miércoles de agosto de 2014, Florencia Bravo repasaba la lista de pendientes para la segunda presentación pública de los resultados de una encuesta que habían realizado el año anterior desde el Observatorio de Género en la Justicia del Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires a quienes trabajaban en el Poder Judicial local. Faltaba exactamente una semana para el evento pero Bravo, jefa de despacho del Observatorio de Género, estaba muy tranquila porque la primer presentación había salido tan bien que no tenían más que repetir los mismos pasos. Había quedado a cargo de todas las decisiones mientras la directora del Observatorio estaba de viaje.

Ya había juntado sus cosas para irse, y mientras apagaba la luz de la oficina escuchó sonar su celular. Atendió pero no llegó a decir ni una palabra, del otro lado se escuchaba a Malena Peterbald completamente alterada. Había bajado en el ascensor con tres miembros del sindicato y oído que estaban organizando una manifestación a realizarse en la presentación de la encuesta. Iban a aprovechar que entre los resultados se presentaban los de clima laboral para realizar un escrache, sabiendo de la presencia confirmada de magistrados, funcionarios y medios de prensa.

Bravo se quedó muda, el último escrache del sindicato había incluido decenas de personas con bombos y megáfonos entrando a la fuerza a la oficina de funcionarios. En pocos segundos varias alternativas se le cruzaban por la cabeza ¿Cancelaba la presentación? las invitaciones al público general ya estaban enviadas y además no tenía la certeza de que algo malo iba a pasar. ¿Eliminaba el bloque sobre clima laboral? los medios ya habían recibido las gacetillas de prensa con un resumen de resultados y

---

<sup>1</sup> El caso está basado en hechos reales. Algunos de las situaciones fueron modificadas para favorecer los objetivos de enseñanza. El nombre de quienes participan ha sido cambiado para proteger su identidad.

la falta de un invitado, y de todo un bloque temático, iba a llamar la atención. ¿Llamaba al sindicato? si solo era un rumor tal vez era contraproducente mostrar inquietud.

Mientras todas estas dudas daban vueltas por su cabeza, Bravo cortó la comunicación sin saludar y volvió a prender la luz de la oficina. El día laboral que parecía terminado acababa de empezar.

## **Contexto**

A partir de la última Reforma Constitucional Argentina, del año 1994, se estableció la autonomía absoluta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, equiparando su estado jurídico al de una provincia. Por este motivo, y del mismo modo que se establece para todas las provincias del país, la organización política de la Ciudad de Buenos Aires consta de su propio Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial, habiéndose sancionado la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 1º de octubre de 1996.

Al igual que en las demás provincias, el Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra integrado por diversas instituciones. Al mismo lo conforman: el Tribunal Superior de Justicia, el Consejo de la Magistratura, los demás tribunales que la ley establezca y el Ministerio Público (art. 107 Const. CABA). Si bien cada una de estas instituciones cumplen diferentes funciones, todas y cada una de ellas son competencia del Poder Judicial de la Ciudad <ver anexo 1>.

El Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires integra el Poder Judicial porteño como órgano permanente de selección de magistrados y de administración. Su función consiste en asegurar la independencia del Poder Judicial, garantizar la eficaz prestación del servicio de administración de justicia, promover el óptimo nivel de sus integrantes, y lograr la satisfacción de las demandas sociales sobre la función jurisdiccional del Estado. Son atribuciones y competencias del Consejo: seleccionar mediante concurso público de antecedentes y oposición a los candidatos a la magistratura y al Ministerio Público que no tengan otra forma de designación prevista en la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires; proponer a la Legislatura los candidatos a jueces y al Ministerio Público; dictar los reglamentos internos del Poder

Judicial; ejercer facultades disciplinarias respecto de los magistrados; reglamentar el nombramiento, la remoción y el régimen disciplinario de los funcionarios y trabajadores y trabajadoras del Poder Judicial, previendo un sistema de concursos con intervención de los jueces en todos los casos; proyectar el presupuesto y administrar los recursos que la ley le asigne al Poder Judicial; recibir las denuncias contra jueces e integrantes del Ministerio Público; decidir la apertura del procedimiento de remoción de los integrantes de la magistratura y del Ministerio Público, formulando la acusación correspondiente ante el Jurado de Enjuiciamiento; reglamentar el procedimiento de elección de jueces y juezas, abogados y abogadas para integrar el Consejo de la Magistratura. (artículo 116 de la Constitución de la Ciudad). <Ver anexo 2>

En el ámbito del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y por resolución de su Centro de Planificación Estratégica, en 2012 se crea el Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad, órgano dedicado al seguimiento y análisis de la justicia local y sus prácticas, que propicia iniciativas orientadas a promover la igualdad de género. La Misión del Observatorio de Género es contribuir a la visibilización, prevención, abordaje y erradicación de la discriminación basada en género en el Poder Judicial de la CABA.

### **El Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad de Buenos Aires**

El Observatorio de Género es una dependencia dentro del Poder Judicial local dedicado a la investigación, diagnóstico e incidencia, que desarrolla iniciativas orientadas a promover la igualdad entre los géneros y el pleno respeto a la diversidad sexual. Su objetivo es contribuir a visibilizar, prevenir, abordar y erradicar la discriminación basada en género en la justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fue creado para lograr un sistema judicial más igualitario, tanto para la ciudadanía como para sus integrantes. Para ello impulsa estrategias para incorporar la perspectiva de género y de derechos humanos en la administración de justicia; investiga sobre igualdad de oportunidades y de trato; elabora y difunde información útil para integrantes del sistema de justicia y para la ciudadanía en general; coopera con instituciones gubernamentales

y no gubernamentales y promueve el acceso a la justicia de grupos sociales afectados por la discriminación de género.

La pertinencia y oportunidad para la conformación de una herramienta que contribuya a visibilizar, prevenir y erradicar la discriminación basada en género obedece a la necesidad de ampliar los ámbitos institucionales enfocados en el diseño, implementación y evaluación de políticas que incorporen las perspectivas de género y derechos humanos tanto al interior de la estructura de justicia (operadoras y operadores del derecho y la justicia, procesos judiciales, sentencias) como hacia su exterior; es decir, con relación a justiciables y a la comunidad específica en la que se inserta. Se trata de institucionalizar la perspectiva de género desde una oficina que integra el organigrama de la justicia local y para ello, se han desarrollado tres tipos de actividades:

- 1) investigaciones jurídicas e investigaciones sociales sobre manifestaciones de la desigualdad entre géneros al interior del sistema de justicia o en la administración de justicia.
- 2) capacitaciones en género dirigidas a magistrados, magistradas, funcionarios, funcionarias, trabajadores y trabajadoras del Poder Judicial, de acceso libre para estudiantes y público interesado.
- 3) difusión de materiales propios acerca de género, sexualidades y derecho entre operadores y operadoras del derecho, de la justicia, periodistas y público interesado.

### **Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo del Observatorio de Género está compuesto por 8 profesionales que elaboraron el diseño, las misiones, las funciones, proyectaron los primeros dos años y comenzaron el trabajo. Sus integrantes poseen perfiles técnicos específicos y experiencia en dependencias estatales, cuentan con saberes sobre administración pública, y se complementan en experticia profesional. <ver anexo 3>.

Integrantes:

Susana García: Directora del Observatorio. Referente en el movimiento feminista de mujeres, académica de amplia trayectoria. Obtuvo experiencia de gestión en la Defensoría del Pueblo y en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires

Florencia Bravo: Jefa de despacho. Licenciada en Ciencia Política. Investigadora en temas relacionados con género, política sexual, políticas públicas y movimientos sociales. Obtuvo experiencia de gestión en la Defensoría del Pueblo y la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires.

Mirta Winery: Área de investigación. Socióloga. Enseña, investiga y publica en temas relacionados con Género y Justicia. Obtuvo experiencia en organizaciones de la sociedad civil centrada en temas de Ciudadanía, incidencia, justicia y género.

Sofía Banks: Área de investigación. Socióloga. Participa de actividades de investigación, diseño de proyectos y evaluación de programas vinculados con juventudes y género. Obtuvo experiencia de gestión en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires

Malena Peterbald: Área de comunicación. Licenciada en publicidad. Integra una red nacional de Género, Ciencia y Tecnología. Obtuvo experiencia de gestión en el Congreso de la Nación y en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires

Pamela Churba: Área jurídica. Abogada de reconocida trayectoria. Referente en temas de género. Conferencista y profesora invitada en múltiples universidades extranjeras. Obtuvo experiencia en proyectos de investigación y docencia.

Andrea Tamal: Área jurídica. Abogada junior, diploma de honor en importante universidad. Se dedica a investigación jurídica. Obtuvo experiencia en proyectos de investigación universitaria.

Inés Castro: Área administrativa. Diseñadora. Obtuvo experiencia de gestión en la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Si bien en la mayoría de las oficinas del Poder Judicial de la Ciudad hay un marcado estilo de trabajo centrado en jerarquías y procesos burocráticos estandarizados, el trabajo dentro del Observatorio de Género es muy diferente. En primer lugar, como generalmente no atienden público, el cumplimiento de las 7 horas de trabajo establecidas por reglamento es realizado de 10 a 17 (en vez de 7 a 15 como los tribunales, juzgados y varias oficinas que sí atienden público). El motivo principal de esta elección fue favorecer la conciliación entre organización familiar y vida profesional, ya que varias integrantes tienen hijos e hijas en edad escolar y el resto estaba de acuerdo en no coincidir con el momento de “hora pico” donde la mayoría entra y sale al trabajo en el centro de la ciudad.

En segundo lugar, mientras en gran parte de las oficinas públicas se vigila el presentismo fichando con firma planillas con horario de ingreso y salida, en el Observatorio de Género se cumple el horario sin que haya una persona encargada de llevar la cuenta. Si por algún motivo alguien llega tarde en general avisa y compensa luego el tiempo perdido, igualmente cada semana se envía una planilla a la oficina de recursos humanos avisando si hubo alguna ausencia.

Por último, y si bien cada persona tiene un área de trabajo específica, la persona encargada de centralizar todos los temas es Bravo, quien reporta directamente con Susana García, a pesar de que esta última tiene una política de puertas abiertas y se encuentra en trato constante con todas las personas del equipo. La metodología diaria de trabajo incluye una reunión semanal de equipo en donde se informan y ponen en común los avances de las diferentes personas según su área de responsabilidad, se discuten proyectos futuros y se reparten tareas que hayan surgido. La reunión de

equipo se realiza en un almuerzo semanal y tiene un temario definido por Bravo, de acuerdo a los temas en agenda y las prioridades de García.

## **La encuesta**

El objetivo de la encuesta, que es uno de los resultados principales de la planificación establecida por el Observatorio, fue aportar a la identificación y erradicación de los sesgos de género en el sistema de justicia, entendidos como procesos que condicionan prácticas, sentidos y experiencias de sus operadores y operadoras, inciden sobre las estructuras judiciales y configuran la relación con las personas justiciables.

El estudio contó con una etapa exploratoria cualitativa desarrollada durante 2012, que consistió en la realización de 18 entrevistas en profundidad a operadores y operadoras del derecho y la justicia a fin de que las percepciones de dichos actores y actrices aportaran al diseño de una encuesta que fue implementada a mediados de 2013.

El cuestionario de la encuesta se organizó alrededor de los siguientes bloques temáticos referidos al perfil, percepciones y opiniones de los y las operadores y operadoras de la justicia de la ciudad de Buenos Aires: perfil sociodemográfico; información ocupacional; educación y capacitación en género; composición y organización del hogar; uso del tiempo; percepciones acerca de la profesión judicial y la actividad laboral; sistema de selección de jueces y juezas; inequidades en el sistema de justicia (percepciones acerca de distintos tipos de violencia); sobre el género y la perspectiva de género y acceso a la justicia

En el mes de junio de 2013 la totalidad de los operadores y operadoras de la justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (alrededor de 4697) recibieron la invitación para completar la encuesta anónima a través de su webmail institucional, en una plataforma virtual administrada desde la Oficina de Estadística del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Concluido el plazo para la participación en el estudio, 1239 operadores y operadoras de la justicia respondieron el cuestionario.

Una vez recolectada la información se inició la etapa de procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Las respuestas fueron organizadas de acuerdo al género, la edad, el estado civil, la composición del hogar, la institución de pertenencia, y en los casos en que correspondiera, al fuero de pertenencia y el cargo ocupado por las personas que contestaron el cuestionario.

## **La presentación de resultados**

Los resultados de la encuesta, debido a su variedad de temas y cantidad de datos, serían dados a conocer en tres presentaciones públicas. La idea de cada presentación era rendir cuentas sobre los hallazgos de la encuesta, tanto hacia los trabajadores y trabajadoras del Poder Judicial que habían sido encuestados como hacia la sociedad civil en general. Además de los datos, en cada presentación se invitaría a personas relevantes en el campo de los datos obtenidos a hacer uso de la palabra, interpretar los números y dar ideas para la mejora futura en las variables que consideraran oportunas.

La primera presentación pública se había llevado a cabo en marzo, y se habían presentado datos referidos a educación y capacitación en género, y a organización familiar y uso del tiempo. Habían recibido invitaciones para disertar autoridades del Consejo de la Magistratura de la Ciudad, de la Defensoría General de la Nación, del Centro de Formación Judicial y de la Oficina Mujer de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Asistieron a la presentación operadores y operadoras de justicia, trabajadores y trabajadoras que habían participado respondiendo la encuesta, periodistas, activistas por los Derechos de las Mujeres y público interesado.

La segunda presentación estaba pautada para el 20 de agosto, se presentarían datos sobre la capacidad del sistema de selección de jueces y juezas para asegurar igualdad de oportunidades en términos de género así como a las percepciones de operadores y operadoras de la justicia acerca del clima laboral y los tipos de discriminación más frecuentes. La tercer presentación sería en noviembre, con los principales hallazgos referidos a género y acceso a la justicia.

## **Los datos de la segunda presentación de resultados**

El procesamiento de datos arrojó resultados poco favorecedores para la institución en cuanto a discriminación y maltrato <ver anexo 4>. Si bien no se esperaba que saliera todo de forma ideal, en el momento de las entrevistas previas nadie había previsto que iba a ser tanta la cantidad de gente que se sentía afectada, y en el cuestionario se había abordado como un tema secundario. Además, el área de recursos humanos del Consejo de la Magistratura recién estaba formando una oficina de atención en violencia institucional que por el momento se componía de dos personas y aún no estaba preparada para recibir un caudal tan grande de denuncias.

En el momento en el cual el equipo conoció estos números se suscitó una gran discusión ya que Mirta Winery y Sofía Banks, que habían estado a cargo del armado del cuestionario y del procesamiento de los datos, querían presentarlos por su relevancia como un bloque unitario en la presentación de agosto, pero Peterbald creía que había que ser cautelosas porque iban a perjudicar la imagen de la institución para la cual trabajan desde hacía poco tiempo. Luego de varias idas y vueltas se había decidido que se presentarían, porque la idea nunca había sido ocultar datos, pero que se haría en conjunto con otros bloques temáticos para que la atención no estuviera dirigida a ese tema solamente. Este acuerdo respondía a la obligación que sentían de rendir cuentas de los resultados, pero intentando afectar lo menos posible la imagen de la institución.

## **El sindicato**

Hacía ya tiempo que el sindicato había presentado una denuncia abierta hacia un Juez de Cámara por maltrato laboral. Se habían realizado comunicados de prensa y varias movilizaciones. En la última de las circulares se podía leer “desde nuestra perspectiva no pueden coexistir un juez violento y acosador con los trabajadores de la dependencia a su cargo, impartiendo, a su vez, justicia al resto de la sociedad. Porque queremos una

justicia con todas sus letras, justa para con sus trabajadores y para la sociedad en general, exigimos el Juicio Político al juez Juan Picard”.

El 8 de agosto, cinco días antes de que Bravo recibiera la llamada, se había realizado un escrache en el despacho de Picard, donde decenas de trabajadores y trabajadoras afiliadas al sindicato habían aparecido de improviso con bombos y megáfonos a increpar al Juez a su oficina. Esta acción había sido filmada por medio de teléfonos celulares y subida a las redes sociales, por lo que en pocas horas se había viralizado entre usuarios de las redes creando en los funcionarios y funcionarias mucha preocupación y malestar por las repercusiones públicas que esto generaba. <ver anexo 5>

Este tipo de situaciones no era común y había generado gran repercusión, sobre todo entre trabajadores y trabajadoras, que se habían acostumbrado a que las denuncias tuvieran un curso administrativo y pocos resultados concretos.

Si bien Bravo y Peterbald no habían participado, ni estaban de acuerdo con la modalidad de escrache como metodología de resolución de conflictos, ambas estaban afiliadas al sindicato y participaban activamente en asambleas y actividades.

## **La decisión**

Luego de cortar el teléfono, Bravo dudaba sobre como actuar. Pertenecía a una organización que debe garantizar el acceso a la justicia y, aunque no compartía la metodología elegida por el sindicato, estaba de acuerdo con llevar a juicio al magistrado, pero tampoco quería perjudicar la imagen de la institución para la cual trabajaba.

Si bien el llamado de Peterbald podría tratarse solo de un rumor que no terminara en nada grave, la última acción del sindicato se había viralizado y llegado a varios canales de televisión causando gran molestia entre magistrados, magistradas, funcionarios y funcionarias de la institución. Por otro lado, cancelar la presentación o guardar datos les resultaba poco ético, ya que el motivo principal de la encuesta era aportar a la

erradicación de los procesos que condicionan prácticas de los operadores y operadoras de justicia.

¿Qué debía hacer Florencia Bravo? ¿Cómo podía apoyar la denuncia del sindicato y presentar los resultados de la encuesta sin afectar la reputación de las autoridades presentes? ¿Cuál era la mejor forma de actuar para no afectar a la institución donde trabajaban?

## **6 Conclusión**

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio busca que el o la estudiante ejercite las competencias necesarias para gestionar la comunicación. Particularmente se espera que se comprenda la importancia del vínculo de la institución con sus públicos y que se identifiquen y puedan resolver los problemas que pueden resultar conflictivos o derivar en una crisis.

El caso propuesto muestra una situación real en la que el alumnado podrá poner en práctica conocimientos previos, sumados a la información contenida en el marco teórico, que le permitirán analizar las acciones de comunicación y definir las herramientas necesarias para resolver la situación presentada.

Se recomienda que este caso de estudio sea utilizado en materia "Asuntos públicos y gestión de crisis", ya que permite analizar la organización en conexión con su relación con los públicos ante una posible situación de crisis.

### **Teaching notes**

Se sugiere desarrollar la clase bajo el siguiente esquema, teniendo en cuenta una duración total de 90 minutos.

### **Preguntas Disparadoras (30 minutos)**

#### **1. ¿Quiénes son los actores relevantes para el caso?**

Se espera que el alumnado pueda identificar como relevantes a los siguientes actores presentes en el caso:

- Susana García (Directora del Observatorio)
- Florencia Bravo (Jefa de despacho del Observatorio)
- Malena Peterbald (Responsable de comunicación del Observatorio)

- Mirta Winery (Responsable de la encuesta, área de investigación del Observatorio)
- Sofía Banks (Responsable de la encuesta, área de investigación del Observatorio)
- Juan Picard (Juez de Cámara acusado de maltrato laboral)
- Miembros del sindicato que están planeando la manifestación.
- Altas autoridades a cargo de la Institución
- Trabajadores y trabajadoras de la institución (miembros de la oficina de atención en violencia institucional, del departamento de Recursos Humanos específicamente)
- Autoridades que disertarían en la presentación de la encuesta
- Medios de prensa y comunicación
- Organizaciones de la sociedad civil

## **2. ¿Cuáles son los hechos relevantes?**

El alumnado deberá poder identificar y listar los siguientes hechos principales que desencadenaron la situación

- A principios de 2012 se crea el Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad.
- Durante el año 2012, desde el Observatorio, se realizan 18 entrevistas a operadores y operadoras del derecho y la justicia.
- A principios de 2013 se diseña el cuestionario de la encuesta.
- En junio de 2013 se invita a responder la encuesta a la totalidad de operadores y operadoras de la justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- A fines de 2013 se comienzan a procesar los resultados obtenidos de la encuesta
- En marzo de 2014 se realiza la primer presentación pública de los datos con la participación de altas autoridades, operadores y operadoras de justicia, trabajadores y trabajadoras que habían participado respondiendo la encuesta, periodistas, activistas por los Derechos de las Mujeres y público interesado.
- Durante el 2014 el sindicato comienza a preparar una denuncia hacia el juez Juan Picard por maltrato laboral
- El 8 de agosto de 2014 se realiza un escrache en el despacho de Picard, donde decenas de trabajadores y trabajadoras afiliadas al sindicato aparecen de improviso con bombos y megáfonos a increpar al Juez a su oficina.
- El 13 de agosto de 2014 Malena Peterbald se entera de que hay prevista una manifestación para el 20 de agosto en el marco de presentación de resultados de la encuesta que involucra temas de maltrato laboral y discriminación.

### **3. ¿Cuál es el problema y qué alternativas de solución se le ocurren?**

El alumnado debería poder responder que el problema principal es que la encuesta arrojó resultados poco favorecedores para la institución en cuanto a discriminación y maltrato, y la presentación de los mismos se haría en el marco de un conflicto sindical referente a los temas que competían a la encuesta. Además, desde el punto de vista de la comunicación, la protagonista del caso debe definir cómo actuar para prevenir la crisis o mitigar los daños.

Las tres alternativas básicas que deberían reconocer son:

- Presentar los resultados sin tener en cuenta el conflicto sindical.
- Presentar los resultados considerando alguna manera de minimizar el impacto en caso de que se produzca una manifestación por parte del sindicato.
- No presentar los resultados.

### **Preguntas de desarrollo (40 minutos)**

- 4. Realice un mapa de *stakeholders* y defina su Coeficiente de Comunicación Necesaria de acuerdo al modelo de ponderación propuesto por Justo Villafañe.**

El alumnado debería realizar un cuadro similar al siguiente, pudiendo utilizar distintas variables, públicos y numeración de acuerdo a su criterio:

Mapa de *stakeholders*

<b>Públicos/ Variables</b>	Importancia para la reputación de la institución	Difusión del posicionamiento reputacional	Capacidad de mitigar riesgos	<b>Coeficiente de comunicación necesaria (Cn)</b>
Autoridades de la institución	5	3	2	0,66
Trabajadores de la institución	5	4	2	0,73
Miembros del sindicato	3	4	4	0,73
Medios de prensa	1	5	2	0,53
Organizaciones de la sociedad civil	1	2	2	0,33

**5. Prevea al menos dos escenarios posibles (el mejor y el peor) para la que considere la mejor alternativa de solución.**

Habiendo determinado los públicos implicados y conociendo el compromiso del Observatorio de Género con la difusión de resultados, la alternativa que el alumnado debería elegir sería: presentar los resultados teniendo en cuenta alguna manera de minimizar el impacto en caso de que se produzca una manifestación por parte del sindicato.

Escenario positivo: para la construcción de este escenario el alumno o alumna deberá considerar la posibilidad de que el sindicato no realice ninguna manifestación y lo escuchado en el ascensor por Malena Peterbald haya sido un rumor.

Escenario negativo: para la construcción de este escenario el alumno o alumna deberá considerar la posibilidad de que en medio de la presentación se realice una manifestación por parte del sindicato que incomode a quienes asisten como cara de la institución y perjudique su imagen.

**6. Teniendo en cuenta el peor escenario posible determine las etapas para la gestión de conflictos potenciales.**

El alumnado debería identificar las seis etapas propuestas por Chase y Jones considerando al menos los siguientes factores:

- Identificación del conflicto potencial o cuestión: debería identificarse el problema que puede generar que la presentación de resultados se haga en el marco de una disputa sindical

- Análisis del conflicto potencial o cuestión: debería tenerse en cuenta el impacto negativo que puede tener para la reputación de la institución que se realice una manifestación el día de la presentación.
- Opciones estratégicas: deberían formularse opciones en el caso de que la manifestación se realice que permitan mitigar daños
- Plan de acción: deberían realizar un plan de acción que tenga en cuenta la comunicación, variando el mensaje clave para cada uno de los públicos afectados.
- Evaluación: deberían prever el análisis de cómo ha funcionado el plan y cuáles fueron las repercusiones de los diferentes públicos.

**7. Considerando las relaciones de poder y analizando los tiempos de acción, si usted fuera la persona a la que consultan ¿Cuál sería su plan de acción?**

Es esperable que se desarrolle un plan de acción que tenga en cuenta el envío de mensajes clave, para los diferentes públicos con mayor Coeficiente de Comunicación Necesaria según los análisis previos.

**Preguntas de cierre y debate (20 minutos)**

- 8. ¿Es posible evitar la crisis? Si no fuera posible evitarla ¿es posible contenerla? ¿Qué beneficio se puede conseguir si la crisis ocurre? ¿Qué acciones de comunicación recomienda?**

## 7 Bibliografía

En las citas incluidas en el marco teórico se ha consignado el nombre del autor o autora y el año de la edición utilizada.

- AMADO SUAREZ, Adriana; CASTRO ZUÑEDA, Carlos. *Comunicaciones Públicas*. 1ºed. Buenos Aires: Temas, 1999.
- AMADO SUAREZ, Adriana. *Prensa y comunicación. Relaciones informativas responsables*. 1ºed. Buenos Aires: La cruzía Ediciones, 2014.
- ARUGUETE, Natalia “Relevancia noticiosa y preocupaciones públicas”. En: AMADO SUAREZ, A (ed. y coord.). *La palabra empeñada: investigaciones sobre medios y comunicación pública en la Argentina*. 1ºed. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, 2010.
- AUGUSTINE, Norman “Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar”. *Harvard Business Review on crisis management*. Traducción autorizada al castellano publicada en lengua inglesa por Editorial *Harvard Business School Press*. Boston, 2001
- BARTOLIE, Annie. *Comunicación y organización*. 1ºed. Barcelona: Paidos, 1992.
- BURKE, Edmund M. *Corporate Community Relations*. 1º ed. Londres: Preager, 2000.
- CAPRIOTTI, Paul. *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. 1º ed. Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, 1992.

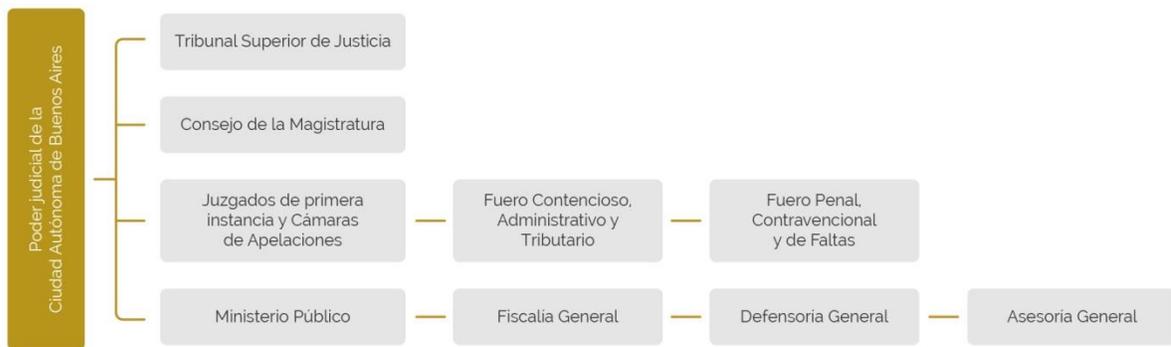
- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. 2º ed. Barcelona: Ariel Comunicación, 2005.
- CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. 1ºed. Madrid: Alianza Editorial, 2009
- COSTA, Joan. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. 1º ed. Buenos Aires: La crujía, 2001.
- DEL PULGAR RODRÍGUEZ, Luis. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. 1º ed. Madrid: ESIC, 1999.
- DENNIS, Lloyd B. *Practical Public Affairs in an era of change: a communications guide for business, government, and college*. Nueva York: University Press of America, 1996.
- ELA, Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, *Sexo y poder ¿quién manda en la argentina?* 2010. Disponible en <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?aplicacion=app187&cnl=59&opc=29>. Consultado el 12 de diciembre de 2015
- ELIZALDE, Luciano. *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. 1º ed. Buenos Aires: La Crujía, 2011.
- GADOW, Fabiana *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio*. 1º ed. Buenos Aires: Granica, 2010
- GRUNIG, James E. y HUNT, Todd. *Dirección de Relaciones Públicas*. 1º ed. Barcelona: Gestión 2000 S.A, 2003

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: Mc Graw-Hill, 2010
- MORENO SARDÁ, Amparo. *El arquetipo viril protagonista de la historia*. 2º ed. Barcelona: LaSal Edicions de les Dones, 1987
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. 1º ed. México: Paidós, 1995
- PAUTASSI, Laura *La igualdad en espera: el enfoque de género en revista Lecciones y Ensayos*, nro. 89, 2011
- RUIZ, Alicia Ruiz *Teoría crítica del Derecho y cuestiones de género*. México: Suprema Corte de Justicia de la Nación, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, 2013
- SCHEINSOHN, Daniel. *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. 1ª ed. Buenos Aires: Granica, 2011.
- VILLAFANE, Justo. *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. 1º ed. Madrid: Pirámide, 2004
- VILLAFANE, Justo. *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas*. 1º ed. Madrid: Pirámide, 1993
- WILCOX, Dennis; et al. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. 1º ed. Madrid: Pearson Education, 2000.
- WOLF, Mauro. *Los efectos sociales de los media*. 1º ed. España: Paidós, 1994

## **8 Anexos**

- 1) Anexo 1: Estructura del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- 2) Anexo 2: Estructura del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- 3) Anexo 3: Estructura del Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- 4) Anexo 4: Datos más problemáticos hallados en la encuesta
- 5) Anexo 5: Imágenes de escraches realizados por el sindicato

## Anexo 1: Estructura del Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



FUENTE: sitio web de la organización ([www.jusbaires.gov.ar](http://www.jusbaires.gov.ar)). Cuadro de elaboración propia

## Anexo 2: Estructura del Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Está integrado por nueve miembros: Tres representantes elegidos por la Legislatura, con el voto de las dos terceras partes del total de sus miembros; Tres jueces del Poder Judicial de la Ciudad excluidos los del Tribunal Superior, elegidos por el voto directo de sus pares y Tres abogados o abogadas, elegidos por sus pares. Los Consejeros tienen un mandato de cuatro años y no pueden ser reelegidos sin un intervalo de por lo menos un período completo. Designan su presidente y tienen las mismas incompatibilidades e inmunidades que los jueces. Son removidos por juicio político (conforme art. 115 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

El Consejo de la Magistratura se divide en cuatro comisiones creadas por la Ley 31 en su artículo 18, compuestas por tres miembros cada una a excepción de la Comisión de Descentralización y Autonomía del Ministerio Público en la cual están integrados los representantes del Ministerio Público. La primera integración se realiza por sorteo, la coordinación de las comisiones es ejercida por un miembro, anualmente, en forma rotativa, previa designación por sorteo del primer coordinador o coordinadora. Las Comisiones se renuevan todos los años, determinándose por sorteo el integrante de la Comisión que permanece dos años.



FUENTE: sitio web de la organización ([www.jusbaires.gov.ar](http://www.jusbaires.gov.ar)). Cuadro de elaboración propia

### Anexo 3: Estructura del Observatorio de Género en la Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires



FUENTE: sitio web de la organización ([www.jusbaires.gov.ar](http://www.jusbaires.gov.ar)). Cuadro de elaboración propia



FUENTE: Entrevista a informante clave. Cuadro de elaboración propia

#### **Anexo 4: Datos más problemáticos hallados en la encuesta**

##### DISCRIMINACIÓN

Quienes manifestaron conocimiento o experiencia de algún tipo de discriminación seleccionaron por lo menos dos motivos.

- La respuesta más frecuente fue la “discriminación política”, mencionada en un 67% de los casos.
- En segundo término, el 57,4% de las personas encuestadas reconoció situaciones de “discriminación por género”.

##### MALTRATO LABORAL (*mobbing*)

Quienes manifestaron conocimiento o experiencia de alguna situación de maltrato laboral seleccionaron por lo menos tres de las trece opciones de respuesta disponibles. Las opciones más frecuentemente mencionadas fueron:

- El 56,2% de quienes respondieron la encuesta manifestó haber recibido o saber que otros operadores u operadoras hubieran recibido “críticas injustas o exageradas sobre el trabajo realizado”.

El conocimiento o experiencia de diferentes situaciones de maltrato laboral mencionadas con mayor frecuencia varían según el cargo de la persona que responde la encuesta:

- Los magistrados y magistradas manifiestan una mayor experiencia o conocimiento de situaciones de maltrato laboral respecto de siete de los trece tipos planteados: “críticas injustas” (76,7%); “sobrecarga de trabajo” (70%); “imposición de un cambio de puesto” (60%); “retiro o cambio en la atribución de instrumentos de trabajo” (43,3%); “chantaje con el empleo” (36,7%); “trato diferencial/maltrato hacia una embarazada” (30%) y “dificultades para integrarse al trabajo tras una licencia por maternidad o paternidad” (26,7%).

## ACOSO SEXUAL

Quienes reconocieron alguna situación de acoso sexual seleccionaron, en promedio, dos de las opciones de respuesta disponibles. Las respuestas en relación con la experiencia o conocimiento de diversas formas de acoso se pueden organizar en tres grupos:

- Un primer grupo que nuclea las situaciones de acoso sexual muy frecuentes y frecuentes que incluye “burlas, bromas o apodos” (8 de cada 10), “comentarios indeseados acerca de la apariencia” y “comentarios acerca de la vida o preferencia sexual” (casi 7 de cada 10), poco más de la mitad se refirió a “comentarios indeseados acerca de la vida o preferencia sexual”
- En segundo lugar, una categoría compuesta por una sola situación de acoso sexual con una frecuencia media un 43,2% “saludos incómodos”.

- Un tercer grupo conformado por cuatro situaciones de acoso sexual con frecuencia relativamente media baja, aunque nada despreciable, señaladas por entre un 23,6% y un 17,7% conformada por los siguientes tipos: “persecuciones fuera del horario laboral”, “atenciones o invitaciones no deseadas”, “contacto físico no deseado” y “presión o amenazas de afectar la situación laboral si no se aceptan invitaciones”.

Fuente: Informe publicado en el sitio web de la organización ([www.jusbaires.gov.ar](http://www.jusbaires.gov.ar)). Resumen de elaboración propia

## Anexo 5: Imágenes de escraches realizados por el sindicato

En vía pública:



Fuente: Página web de facebook del sindicato.

Dentro de las oficinas:



Fuente: Página web de facebook del sindicato.