



Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Trabajo Final:

“La articulación de intereses con los stakeholders. Los asuntos públicos en la esfera de comunicación de las organizaciones”.

Autor:

Valenti, Guillermo Nicolás - L.U. 121.378

Director del Trabajo Final: Lilian Lanzieri

Grado obtenido del Director: M.B.A.

Institución a la que pertenece: Universidad Argentina de la Empresa

Cohorte: CCO 2013

Fecha de entrega: Mayo 2015

Abstract

Diseños Urbanos is a family business that is engaged in the business of construction. Their projects have the characteristic to promote urban development in natural environments; all their projects include the care of the environment.

In 2008, it suffered its worst crisis of management and communication, its most important project became mired in a scandal unprecedented by the purchase of disputed land between various actors; allegations of third and lack of response by the organization to their stakeholders.

With increasing pressure on the owners of the company, they should make strategic decisions to minimize the impact of the crisis that broke out and engage communication actions aimed at minimizing the damage to the image of the company.

Clarification: both the company name and the names of the participants have been changed to protect their identity.

Índice

Objetivo general	5
Marco teórico	6
Públicos.....	7
Imagen Corporativa.....	8
Relaciones con la comunidad.....	9
Responsabilidad Social Empresaria.....	11
Relaciones con el gobierno.....	14
Relaciones con los medios de comunicación	18
Issues management.....	19
Conflicto	22
Gestión de crisis	23
Caso	26
Diseños Urbanos, en el ojo de la tormenta	27
Introducción	27
Historia y antecedentes de la empresa.....	27
Nacimiento de Las Ensenadas; los inicios del conflicto	28
Los inicios de la obra; la calma que avecina la tormenta.....	29
Obras suspendidas; en el ojo de la tormenta.....	30
Momento de tomar decisiones; la reputación corporativa en juego	32
Anexo 1 – Organigrama de la empresa	34
Anexo 2 – Públicos involucrados en el conflicto.....	35
Anexo 4 – Características y objetivos del loteo Las Ensenadas	40
Anexo 5 – Otros proyectos de la compañía	41
Anexo 6 – Fotos del Alto Valle del Río Negro, Ciudad de General Roca.	42
Teaching Notes	44
Objetivo de aprendizaje.....	45
Bloque 1. La empresa y sus públicos.....	46
Actores	46
Públicos.....	48
Grupos sociales	49

Clasificación de Comunidad	49
Bloque 2. Análisis de situación.....	51
Hechos relevantes.....	51
Lobby - Gestión de intereses.....	53
Ciclo de vida del issue	53
Problema.....	58
Crisis.....	59
Bloque 3. La decisión.....	61
Alternativas de Solución	61
Relaciones con los medios de comunicación	62
Bibliografía.....	64

Objetivo general

El objetivo de este trabajo será generar una instancia de formación para alumnos de grado y posgrado sobre el eje de comunicación institucional, Asuntos Públicos (el mismo articula los intereses de las compañías, gobiernos y miembros de la comunidad).

Se tomará como base para el análisis la situación de la empresa de arquitectura y diseño urbano, Diseños Urbanos. Una empresa constructora de la provincia de Río Negro (ciudad de General Roca), que desarrolla proyectos de desarrollo urbanístico sustentables (contemplando el cuidado del medio ambiente).

Si bien el trabajo inicialmente está enfocado para analizarlo desde el punto de vista de asuntos públicos también se podría trabajar sobre la gestión de las comunicaciones en situación de crisis. Se podrá ver que la situación planteada deriva en un contexto problemático que puede ser abordado desde dicho eje temático.

Marco teórico

Públicos

Según Jordi Xifra, las campañas de comunicación se dirigen normalmente a una amplia diversidad de públicos. Asimismo, en la práctica se evidencia como los destinatarios de los mensajes pueden constituir una pluralidad de grupos y colectivos.

El análisis estructural de los públicos permitirá conocer los mecanismos, articulaciones y canales existentes en cada grupo para poder servirse de ellos en la ejecución de los programas de comunicación.

Por otro lado, el análisis motivacional de los públicos consiste en determinar sus motivaciones, sus intereses y su problemática, ya sea en general, en relación con un tema real o potencial, o respecto de la organización¹.

De acuerdo a lo que propone James Grunig, un público es un grupo con el que una organización anhela establecer y mantener una relación. Puede ser definido como un grupo de individuos que se relaciona con una organización, que demuestra varios grados de actividad y pasividad, y que puede o no interactuar con terceros acerca de su relación con la organización².

De acuerdo a lo explicado anteriormente es que puede determinarse que un público se clasificará en función de su grado de conocimiento y de implicación en un tema concreto³.

Teoría de los vínculos de Esman

Esman hizo una lista de cuatro vínculos que consideró críticos para la supervivencia de una organización⁴.

¹ Xifra, Jordi. Planificación estratégica de las relaciones públicas. Ed. Paidós. Barcelona 2005. Pág. 185 a 186.

² Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 234 a 236.

³ Xifra, Jordi. Planificación estratégica de las relaciones públicas. Ed. Paidós. Barcelona 2005. Pág. 187.

⁴ Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 230.

1. **Vínculos posibilitadores:** son vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de una organización. Son ejemplos la administración pública, las juntas directivas, los accionistas y los legisladores.
2. **Vínculos funcionales:** son vínculos con organizaciones o públicos que proporcionan inputs y toman outputs. Pueden clasificarse en:
 - Vínculos de inputs: incluyen relaciones con empleados, sindicatos y proveedores de materias primas. Públicos que brindan su aporte a la compañía.
 - Vínculos de outputs: suelen darse con organizaciones que utilizan los productos de la empresa. Principalmente son los clientes y consumidores.
3. **Vínculos normativos:** estos vínculos se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos. Ejemplos de esta clase de vínculo son las cámaras empresarias, las agrupaciones políticas e instituciones educativas.
4. **Vínculos difusos:** Esman los identifica como vínculos con elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados por ser miembros de organizaciones formales. En otras palabras, públicos que surgen cuando la organización tiene consecuencias sobre los individuos externos a la organización. El público principal que podríamos clasificar como difuso es la opinión pública.

Imagen Corporativa

De acuerdo a los postulado por Paul Capriotti en su obra Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, la imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Corresponde a la idea global que tienen sobre los productos, actividades y conducta de la empresa.

La imagen corporativa, agrega, es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse como un sujeto social integrante de la sociedad, y no sólo como un sujeto puramente económico.

De esta manera, Capriotti define a la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. El concepto de imagen está basado totalmente en la idea de recepción⁵.

Relaciones con la comunidad

En un principio es importante resaltar que el término comunidad alude al público que tiene intereses comunes con la empresa, generalmente por compartir una misma vecindad o las actividades comunales.

De acuerdo con Lesly, las relaciones con la comunidad son la participación planificada de una institución, activa y continua con y dentro de una comunidad para mantener y mejorar su medio ambiente en beneficio de la institución y de la comunidad⁶.

Se suma a la explicación anterior Grunig, que define a las relaciones con la comunidad como programas especializados de relaciones públicas para facilitar la comunicación entre una organización y los públicos en su localidad geográfica⁷.

Edmund Burke distingue seis tipos de comunidad:

- ❖ Comunidad local: está definida por límites territoriales. Se refiere a la comunidad de la ciudad donde la compañía opera. La comunidad local tiene la capacidad de influir positivamente o en detrimento de una corporación.
- ❖ Comunidad de los empleados: compuesta por aquellas comunidades fuera de la comunidad local donde muchos empleados de la organización viven.
- ❖ Comunidad limítrofe o inmediata: está compuesta por los vecinos inmediatos a la empresa. Los residentes aledaños a la sede de la compañía, sobre los cuales impactan: los ruidos, el tráfico, el estacionamiento, olores y hasta la conducta de los empleados durante la entrada salida o almuerzo.

⁵ Capriotti, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Ed. Ariel Comunicación, 1999. Pág. 28 y 29

⁶ Philip, Lesly. Nuevo Manual de Relaciones Públicas. Barcelona: Martínez Roca, 1981. Pág. 12.

⁷ Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 307.

- ❖ Comunidad de impacto: la comunidad que se ve afectada por las decisiones u operaciones de la empresa, aunque la organización no se encuentre inserta en esa comunidad.
- ❖ Cyber comunidad: son los grupos de interés (definidos en el apartado de Relaciones con el Gobierno, Grupos Sociales), que surgen por la información que ofrece Internet, especialmente a través de las redes sociales.
- ❖ Comunidad de interés: esta comunidad, más conocida como grupos de presión, está compuesta por un grupo de personas que comparten un interés en común o función: medioambiente, educación, bienestar, religión, defensa a los consumidores, étnica, etc. Se trata de comunidades activas cuyo propósito es congregarse a todos aquellos que compartan un mismo interés en relación a cierto tema para desarrollar planes que tiendan a solucionar sus necesidades⁸.

¿Cómo establecer vínculos con la comunidad?

Fraser Seitel determina una serie de estrategias para que las organizaciones puedan entablar vínculos efectivos con sus vecinos.

- ❖ Mantener informada a la comunidad, los empleados y a sus familias acerca de las operaciones de la compañía: sus productos, número de empleados, impuestos, beneficios de los empleados, crecimiento, proyectos con la comunidad, etc.
- ❖ Realizar acciones que tiendan a ganar la opinión favorable de la comunidad hacia la empresa.
- ❖ Investigar qué piensan los residentes de la compañía, qué les gusta y qué les disgusta con respecto a las políticas y prácticas empresariales y establecer relaciones personales con los líderes de la comunidad.
- ❖ Desarrollar programas orientados a proteger la salud de los empleados y la sociedad.

⁸ Burke Edmund M. Corporate Community Relations, Inglaterra, Londres, Preager. Pag. 60 a 65.

- ❖ Contribuir con la cultura, la educación, incentivar prácticas deportivas, proporcionar trabajo y cooperar con el bienestar de la comunidad implementando programas en conjunto con distintas organizaciones no gubernamentales⁹.

Ventajas de Relacionarse con la comunidad

Este vínculo entre la compañía y sus comunidades redundará en:

- ❖ La imagen de la compañía, su posicionamiento en el mercado, su credibilidad y su rol social.
- ❖ Engrandecerá y promoverá el mutuo entendimiento y respeto entre los miembros de la comunidad, eliminando las tensiones existentes entre la comunidad y la empresa, reforzando los códigos de convivencia y promoviendo el bienestar social.
- ❖ Contribuirá con la formación de una actitud más favorable por parte de los consumidores y los medios de comunicación.
- ❖ Actuará como “barrera de defensa” contra la crisis, puesto que los clientes se vuelven más leales.
- ❖ Distinguirá a la compañía por sobre su competencia¹⁰.

Responsabilidad Social Empresaria

En acuerdo con la obra de James Grunig, una comunicación equilibrada bidireccional proporciona el mecanismo más eficaz para que una organización evalúe su responsabilidad social.

Pero primero se debe empezar por responder de manera breve y sencilla que se entiende por responsabilidad social empresaria. Significa hacer una contribución a la

⁹ Seitel Fraser P., The Practice of Public Relations, Estados Unidos, Prentice Hall, 1999.

¹⁰ Short Robert E., Stowe James L, Building a Community for All, [on line], Columbus Ohio, Estados Unidos: Columbus Community Relations Commission
<http://council.ci.columbus.oh.us/bulletin/pdf/2002/bulletinannual2002.pdf>
Philip Lesly, Nuevo Manual de Relaciones Públicas, Ediciones Martínez Roca S.A., 1981.

sociedad de la que la organización forma parte, y no tener consecuencias adversas¹¹.

Siguiendo, Grunig sostiene que si la empresa no necesita ser responsable ante sus públicos, tampoco son necesarias las Relaciones Públicas.

La actividad empresarial funciona gracias al consenso y consentimiento del público, y su intención básica es servir de forma constructiva a las necesidades de la sociedad, para el beneficio de la sociedad.

La organización debe ser responsable para mantener la libertad de comportarse como quiere (siempre en el buen sentido de la expresión), lo que tiene que hacer con el fin de alcanzar sus objetivos, y en definitiva ser rentable¹².

Avanzando, Grunig destaca trece distintas categorías a través de las cuales las organizaciones pueden medir su grado de responsabilidad social.

1. Impacto económico: considerando el número de nuevos puestos de trabajo creados por la empresa.
2. Calidad de los productos.
3. Relaciones con el consumidor.
4. Impacto medioambiental: niveles de contaminación y protección del medio ambiente.
5. Conservación de la energía.
6. Relaciones con los empleados: en lo que concierne a la igualdad de empleo.
7. Relaciones con los empleados: en lo que concierne a la satisfacción en el trabajo.
8. Relaciones con los empleados: en lo que concierne a la seguridad y salud ocupacional.
9. Inversiones: sobretodo las que tienen un impacto social.
10. Relaciones con la comunidad: en lo que respecta a las contribuciones voluntarias.
11. Relaciones con la comunidad: en lo que respecta al desarrollo económico de las minorías.

¹¹ Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 108.

¹² Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 113.

12. Otras actividades de relaciones con la comunidad.

13. Relaciones gubernamentales.

Conviene, finalmente, clasificar las responsabilidades de la organización en tres categorías:

1. La realización de las tareas básicas de la organización.
2. La preocupación de la organización por las consecuencias de las actividades sobre otros grupos externos a la organización.
3. La preocupación de la organización en solucionar problemas sociales generales no conectados con la organización¹³.

Para finalizar, Grunig realiza una distinción entre responsabilidad social y responsabilidad pública tomando como base la clasificación antes desarrollada.

Basándose en distintos autores, distingue que, por un lado, la responsabilidad pública proporciona a los directivos de una organización un mejor criterio acerca de la responsabilidad de la organización, en lo concerniente a las consecuencias de las implicaciones primarias y secundarias producto de las acciones de la organización. Por otro lado, la responsabilidad social corresponde a la tercera categoría, de problemas sociales generales que no poseen conexión directa con la organización¹⁴.

Ventajas de implementar programas de RSE

- ❖ Grandes beneficios en la Imagen Institucional de la compañía.
- ❖ Facilita el desarrollo de nuevos emprendimientos.
- ❖ Mejora la capacidad de captación financiera.
- ❖ Favorece el potencial para atraer y retener los mejores recursos.
- ❖ Aumenta el “capital de confianza” para públicos, autoridades y reguladores.

¹³ Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 115 y 116.

¹⁴ Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 115 y 116.

Relaciones con el gobierno

Este público es crítico para la actividad de la empresa, tanto por su poder de decisión, como por su carácter de formador de opinión.

Según Cutlip, el gobierno afecta a todos los aspectos de la sociedad. Un buen gobierno democrático mantiene relaciones sensibles con todos los estamentos y el público, basados en el entendimiento mutuo y la comunicación bidireccional. Guy Barnet agrega a la consideración de Cutlip, que el gobierno puede impedir o mejorar, acrecentar o contrarrestar las oportunidades de negocio de la empresa¹⁵.

A lo explicado con anterioridad, Wilcox agrega que el término relaciones con el gobierno denota actividades relacionadas con la vigilancia y seguimiento de las acciones del gobierno y la divulgación de información a varios públicos, entre los que se incluyen los políticos elegidos por el pueblo¹⁶.

En conjunto con el desarrollo del concepto de relaciones gubernamentales se encuentra el concepto de lobby.

Como explica Grunig, el lobby es una técnica de relaciones públicas que se utiliza como parte de programas de relaciones gubernamentales¹⁷. A esto, Cutlip agrega que este pretende influenciar las legislaciones y las normativas, fundamentalmente proporcionando información verídica y legítima¹⁸.

En Argentina el lobby se define específicamente como una actividad desarrollada por toda persona física o jurídica, por si o en representación de terceros, con o sin fines de lucro, destinada a obtener la elaboración, trámite, aprobación, regulación, modificación, adopción o rechazo de actos administrativos. De manera más sencilla, podría ser definido como la gestión de intereses ante representantes del poder político, tanto ejecutivo como legislativo.

¹⁵ Cutlip, Scott M; Center, Allen H. "Relaciones Públicas Eficaces". Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 2001. Pág. 578.

¹⁶ Wilcox Dennis; Autt H.Pilips; Agee K. Warren; Cameron T. Glen, Relaciones Públicas, estrategias y tácticas, 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Pág. 347.

¹⁷ Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000. Pág. 747.

¹⁸ Cutlip, Scott M; Center, Allen H. "Relaciones Públicas Eficaces". Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 2001. Pág. 241.

Tipos de lobby

De acuerdo a lo explicado por Dennis Lloyd, se pueden caracterizar dos tipos de lobby, el directo y el indirecto (con su consiguiente sub-categorización).

1. Lobby directo¹⁹. Es aquel que se ejerce directamente de persona a persona. El responsable de la organización gestiona intereses para su institución con los funcionarios del poder político.
2. Lobby indirecto²⁰. A diferencia del lobby directo, en las acciones indirectas, el lobbyista gestiona intereses de la organización apoyándose en personas, grupos u organizaciones que actúan como intermediarios.
 - a) Grass-roots lobby²¹. En un tipo de lobby indirecto que implica la movilización de las bases de la comunidad para que apoyen los intereses de la organización y presionen al gobierno con el objetivo de que legislen en su beneficio.
 - b) Grass-tops lobby²². Tiene un sentido similar al grass-roots, pero con la diferencia de que en este caso se intenta influir sobre los líderes de opinión de una comunidad, o en las personalidades influyentes, para que sean ellos quienes gestionen los intereses de la organización antes los representantes del poder, e intervengan sobre las bases.
 - c) Coalition lobby y Associations²³. Es una acción de lobby que implica que las organizaciones y/o personas que se desenvuelven en un mismo rubro (generalmente; otras veces puede no darse de esta manera), se unen con el objetivo de gestionar intereses comunes. Generalmente las acciones de lobby de coalición se llevan adelante a través de las cámaras empresarias y asociaciones profesionales.

¹⁹ Lloyd B. Dennis, Practical Public Affairs in an Era of Change, Estados Unidos, Public Relations Society of America and University Press of America, Inc., 1996. Pág. 102.

²⁰ Lloyd B. Dennis, Practical Public Affairs in an Era of Change, Estados Unidos, Public Relations Society of America and University Press of America, Inc., 1996. Pág. 103.

²¹ Lloyd B. Dennis, Practical Public Affairs in an Era of Change, Estados Unidos, Public Relations Society of America and University Press of America, Inc., 1996. Pág. 103.

²² Lloyd B. Dennis, Practical Public Affairs in an Era of Change, Estados Unidos, Public Relations Society of America and University Press of America, Inc., 1996. Pág. 103.

²³ Lloyd B. Dennis, Practical Public Affairs in an Era of Change, Estados Unidos, Public Relations Society of America and University Press of America, Inc., 1996. Pág. 103.

- d) Advocacy advertising²⁴. En este caso, las acciones de lobby se llevan adelante a través de los medios de comunicación debido al impacto que tienen sobre la opinión pública. Las organizaciones sientan su posición y la expresan a través del espacio periodístico, ya sea en forma de comunicado o de solicitada, con el objetivo de que los miembros de la comunidad posteriormente presionen a los representantes del poder apoyando la posición empresaria.
- e) Astroturf lobby²⁵. Técnica de lobby que intenta asemejarse una acción de grass-roots con la diferencia sustancial de que la comunidad es movilizada a través de premisas falsas.

Grupos sociales

Al momento de hablar de los grupos sociales no es posible dejar de mencionar a Raúl Puigbo, quien realiza una división y caracterización de cada uno de ellos.

Desde hace un tiempo, la sociología política ha demostrado su preocupación por el accionar de ciertos grupos y fuerzas sociales que ejercen sobre el poder político una presión constante para influir en sus decisiones²⁶.

Como consecuencia de esta presión, el gobierno real no es ejercido exclusivamente por los representantes de la voluntad popular, sino que es compartido de hecho con representantes de intereses particulares, organizados como grupos de interés, grupos de presión, grupos de tensión y factores de poder. No se trata de una sustitución de los titulares del poder, responsables de una decisión, sino de influir en sus motivaciones y de orientar sus decisiones.

- ❖ Grupos de interés²⁷. Es todo grupo social constituido para defender ciertos intereses comunes de sus miembros y cumplir con ciertos fines. El fin que los une puede ser económico o extraeconómico.

²⁴ Lloyd B. Dennis, Practical Public Affairs in an Era of Change, Estados Unidos, Public Relations Society of America and University Press of America, Inc., 1996. Pág. 103.

²⁵ <http://www.thefreedictionary.com/Astroturf+Lobbying>

²⁶ Puigbo, Raúl. Cambio y desorganizaciones sociales. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1966. Pág. 315.

²⁷ Puigbo, Raúl. Cambio y desorganizaciones sociales. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1966. Pág. 316.

Los grupos de interés peticionan ante el poder legal para que este tenga en cuenta los puntos de vista del grupo, al momento de adoptar las decisiones. Es importante destacar que los grupos de interés siempre se manifiestan en un marco de respeto hacia las instituciones de gobierno.

- ❖ Grupos de presión²⁸. Es un grupo social organizado que posee una comunidad de intereses y que para el logro de sus objetivos particulares trata de influir en las decisiones del poder político en beneficio propio, utilizando medios lícitos e ilícitos, encubiertos o abiertos, directos o indirectos, con el fin de persuadir a la opinión pública y a sus propios miembros, coaccionar a los partidos políticos y presionar a los funcionarios y legisladores para que adopten las decisiones pretendidas, pero sin que el grupo asuma las responsabilidades emergentes de sus actos.
- ❖ Grupos de tensión²⁹. Son grupos sociales que para lograr una decisión favorable a los intereses de sus miembros enfrentan al poder político en forma abierta, creando con su actitud tensiones que perturban la vida social, o bien aprovechan tensiones existentes en la sociedad para ejercer presión sobre los poderes políticos o las fuerzas económicas.

Mientras el grupo de interés peticona sin presionar, y el grupo de presión coacciona sin llegar a un enfrentamiento abierto con el poder; el grupo de tensión se enfrenta y lucha con el poder, intenta irrumpir y modificar el orden institucional.

- ❖ Factores de poder³⁰. Son fuerzas sociales o sectores del poder que ejercen presión sobre el titular del poder, sobre los otros sectores del poder y sobre la opinión pública con el objetivo de imprimir una determinada orientación a la política oficial que contemple su concepción espiritual o ideología, o aquellos intereses que representan.

La principal diferencia con los demás grupos sociales radica en que, mientras los demás actúan desde afuera de la estructura de poder, los factores de poder lo

²⁸ Puigbo, Raúl. Cambio y desorganizaciones sociales. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1966. Pág. 318.

²⁹ Puigbo, Raúl. Cambio y desorganizaciones sociales. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1966. Pág. 319.

³⁰ Puigbo, Raúl. Cambio y desorganizaciones sociales. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1966. Pág. 320.

hacen desde adentro. Algunos de los más identificables podrían ser las fuerzas armadas, la iglesia y los organismos internacionales.

Relaciones con los medios de comunicación

Uno de los públicos importantes a considerar para casi toda empresa, sobre todo para aquellas que buscan repercutir positivamente en la opinión pública, son los medios masivos de comunicación.

De acuerdo a los autores Amado Suárez y Castro Zuñeda, los medios tienen como una de sus principales tareas el escrutinio y difusión de los acontecimientos relevantes para la comunidad a la que se dirigen.

Siguiendo, de acuerdo con Villafañe: los medios actúan como amplificadores, modifican, manipulan la información al adoptar una posición más o menos positiva o negativa.

La responsabilidad de la organización, para con este público, radica en construir una relación eficaz que permita que los medios reflejen de manera más transparente y más positiva la realidad empresarial. La gestión de prensa debe estar perfectamente en consonancia con el resto de los mensajes de la empresa, sobre todo porque el público periodismo es especialmente sensible, profundamente observador y sumamente crítico. La comunicación debe ser franca, ética y responsable, centrada en lo que la empresa hace para la comunidad.

Como uno de los objetivos principales de la comunicación en relación a lo explicado con anterioridad, se puede destacar la importancia de que la organización se constituya como la principal fuente de información de los medios, a fin de evitar rumores, falsas informaciones y malas intenciones.

A modo de cierre de este apartado, cabe destacar las condiciones que se deben tener en cuenta para entablar una relación entre la empresa y el periodismo:

Considerar una política de relación con los medios a largo plazo: confianza y respeto mutuo.

Colaborar con el periodismo: para que la empresa sea percibida como una fuente confiable de información, y que la prensa pueda identificarla como un interlocutor legítimo.

Ser eficaz en la comunicación: esto implica conocer en profundidad los medios con los que tiene contacto.

Optimizar los contactos con los periodistas: enviar la información a la persona adecuada y ser sensible a los tiempos de los medios y a su política editorial³¹.

Issues management.

Quien desarrolla la teoría de issues management es Michael Regester. Pero antes de delimitar de qué se trata esta práctica es necesario definir que es un issue.

Un issue puede ser definido como un punto de conflicto entre una organización y sus distintos públicos. En otras palabras, el autor lo define como un evento o condición en la organización (interno o externo), que si continúa tendrá un efecto significativo en el funcionamiento de la compañía y en sus intereses futuros.

En 1978, el US Public Affairs Council definió el término issues management como un programa de una compañía dedicado a incrementar el conocimiento sobre el sistema político y a mejorar el efectivo involucramiento de las organizaciones en el proceso de toma de decisiones. A su vez, Heath y Cousino brindaron otra explicación; indicaron que un programa de issues management es producto del activismo y del incremento en las presiones hacia las organizaciones para que implementen programas de responsabilidad social empresarial³².

Finalmente, Howard Chase definió issues management como una herramienta de las compañías que puede ser utilizada para identificar aquellos temas o problemas (tanto internos como externos; de distinta índole), que requieren una respuesta

³¹ Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos. "Comunicaciones Públicas". Ed. Temas. Buenos Aires, 1999.

³² Regester, Michael; Larkin, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. Ed. Kogan Page. London, 2008. Pág. 37.

inmediata, antes de que sean de conocimiento público y se transformen en una crisis³³.

Ciclo de vida del Issue

Etapa 1 – Origen: issue potencial³⁴. Un issue nace cuando en una organización surge un problema (o una oportunidad), consecuencia de temas o tendencias políticas y regulatorias, económicas o sociales.

Las organizaciones deben analizar cuáles son las tendencias que tendrán un impacto en las organizaciones, y por ende, deben ser monitoreadas y atendidas.

Un issue comienza a definirse con exactitud cuando una organización planea hacer algo que tiene consecuencias en otras organizaciones o grupos; especialmente si posteriormente puede exponer a una compañía ante la opinión pública.

Etapa 2 – Mediación y amplificación: issue emergente³⁵. Un issue emergente indica un incremento gradual en el nivel de presión que recibe una organización para aceptarlo. En estos casos el tema o problema suele amplificarse y convertirse en una cuestión de interés público, especialmente a partir de la mediatización del hecho, incluso puede pasar a formar parte de la agenda política.

En esta etapa, si bien la organización no puede determinar con claridad la magnitud o gravedad del issue, aún está en condiciones de actuar de manera preventiva y proactiva. De todos modos, si no recibe atención inmediata, el efecto contagio generará que el tema trascienda hacia los distintos públicos de una organización (especialmente a la opinión pública, por la intervención de los medios de comunicación), afectando el normal desarrollo de las tareas.

³³ Regester, Michael; Larkin, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. Ed. Kogan Page. London, 2008. Pág. 38.

³⁴ Regester, Michael; Larkin, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. Ed. Kogan Page. London, 2008. Pág. 49.

³⁵ Regester, Michael; Larkin, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. Ed. Kogan Page. London, 2008. Pág. 50.

Etapas 3 – Organización: issue crítico en curso³⁶. En este punto el issue ya ha tomado estado público; la organización se ve presionada por distintos sectores de la sociedad para hacer frente al problema y brindarle una rápida solución.

El issue ha crecido en magnitud, ha afectado distintos sectores de la organización y se mantiene persistente ante los intentos de la empresa de minimizar su impacto. Lo que genera que un issue se convierta en crítico es la necesidad de que una institución formal (como una autoridad gubernamental), deba intervenir o controlar a una organización o a una industria como una forma de contener la situación.

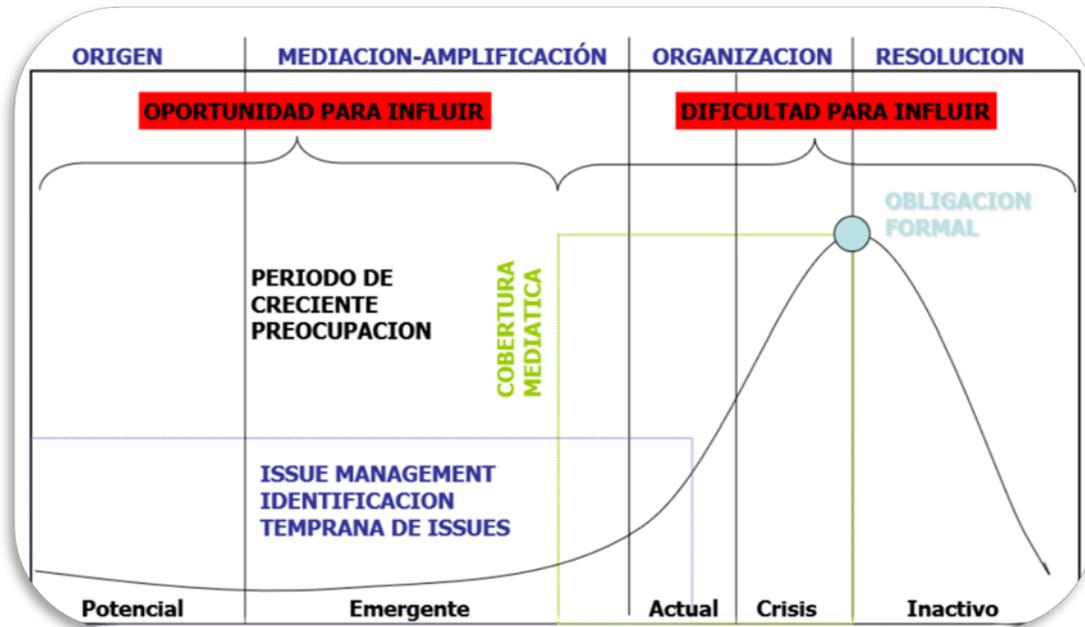
Etapas 4 – Resolución: issue apaciguado³⁷. Un issue que ha recibido la atención del público y ha pasado a formar parte de la agenda pública se convertirá en una crisis prolongada y costosa para la reputación de una organización. El objeto de las autoridades o grupos intervinientes será imponer restricciones a las partes involucradas en el conflicto para poder resolverlo con prontitud, evitando el mayor daño posible.

Una vez que el issue ha atravesado todas las etapas de su ciclo de vida, alcanzará un nivel de presión sobre la organización tan alto, que indefectiblemente deberá aceptarlo y empeñarse en resolverlo si quiere asegurarse continuidad en sus actividades.

Gráfico sobre el Ciclo de vida del issue de Michael Regester

³⁶ Regester, Michael; Larkin, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. Ed. Kogan Page. London, 2008. Pág. 52.

³⁷ Regester, Michael; Larkin, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. Ed. Kogan Page. London, 2008. Pág. 54.



Conflicto

De acuerdo a Luis Del Pulgar Rodríguez, se habla de conflicto cuando el comportamiento de los miembros de una organización se opone al de otros, o al de alguno de sus públicos, bien porque una de las partes percibe que la otra ha frustrado un negocio o asunto que le atañe o interesa, o bien porque simplemente se presentan incompatibilidades personales³⁸.

Según Stephen P. Robbins, el conflicto es un proceso durante el cual A equilibra los esfuerzos de B mediante alguna suerte de oposición intencionada cuyo resultado será malograr los intereses de B por conseguir sus objetivos o favorecer sus intereses.

El conflicto debe ser advertido por quienes participan en el para existir, si nadie es consciente del conflicto, no existe. Para que surja, debe haber dos o más partes cuyos intereses son contrapuestos³⁹.

³⁸ Del Pulgar Rodríguez, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Madrid: ESIC, 1999. 211p. Pág. 53.

³⁹ Del Pulgar Rodríguez, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Madrid: ESIC, 1999. 211p. Pág. 53.

Gestión de crisis

Según Luis Del Pulgar Rodríguez se puede definir a una crisis como 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 se 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 productiva⁴⁰.

Cuando se ha desatado la crisis, muchos directivos se sienten acorralados y consideran que no es oportuno hablar con los medios o con personas ajenas a la compañía. Las razones son: a) la información no es pertinente; b) está en juego la imagen de la empresa; c) no hay portavoces adecuadamente preparados; d) se contemplan posibles implicaciones legales o de seguridad; e) no se puede revelar información acerca de la compañía para no otorgar una ventaja a los competidores; f) se pretende resolver antes el problema.

Continuando, Del Pulgar Rodríguez explica que en situaciones críticas lo esencial es conservar la iniciativa y mantener a la sociedad convenientemente informada, aunque sea inevitable aceptar que es incompleta la información de que se dispone. Es importante tener presente que siempre encierra mayor peligro el hecho de que la compañía transmita la sensación de estar mal dirigida, o de que el público, al contar únicamente con la información proporcionada por los medios, intente dañar las instalaciones o a los responsables de la organización.

Cada crisis atraviesa cinco etapas distintas⁴¹:

1. Detección de señales: incluye la percepción de señales de detección temprana que, anteriormente a la crisis misma, anuncian su posibilidad.
2. Preparación y prevención: implica hacer todo lo que sea posible para evitar las crisis y para prepararse para las que ocurran.

⁴⁰ Del Pulgar Rodríguez, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Madrid: ESIC, 1999. 211p. Pág. 132.

⁴¹ Mitroff & Pearson: Crisis – Guía para mejorar la preparación frente a una crisis. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. 136p. Pág. 25.

3. Contención de daños: tiene como objetivo evitar que una crisis afecte partes no contaminadas de una organización o de su medio ambiente.
4. Recuperación: las organizaciones preparadas para las crisis implementan programas de reanudación de la actividad a largo y corto plazo diseñados para ayudarlos a reanudar las funciones con normalidad.
5. Aprendizaje: implica hacer un examen de las lecciones críticas aprendidas de las experiencias propias de la organización y de las experiencias de otras organizaciones.

El plan de crisis

Para finalizar este apartado, es importante explicar cuáles son las principales etapas de un plan de crisis que identifica Ian Mitroff.

Ante una situación crítica, las organizaciones tienen dos alternativas: pueden ser proactivas o reactivas. Con un plan de crisis la compañía se comunicará de forma proactiva porque: a) ofrece la oportunidad de prepararse sin sufrir presiones externas; b) permite mayor flexibilidad y control de la información durante la crisis; c) ayuda a controlar y encauzar el curso de los acontecimientos; y d) minimiza el caos provocado por la situación⁴².

La planificación preventiva se basa en la recogida de información (investigación), la identificación de los recursos humanos (equipo de crisis) y la comunicación eficaz durante la crisis.

Investigación. Implica recopilar información exhaustiva acerca de la situación de la propia compañía. Es absolutamente necesario conocer en profundidad su historia, su estructura, sus productos o servicios, su posición en el mercado, sus políticas y estrategias, y sus públicos, porque en definitiva todo ello abarca lo que puede ser objeto de comunicación en un momento determinado.

Manual de crisis. La elaboración de un manual de crisis es el lógico fruto de todo proceso previo de investigación. Una vez que han sido identificadas las claves,

⁴² Del Pulgar Rodríguez, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Madrid: ESIC, 1999. 211p. Pág. 134.

fuerzas y debilidades de la organización, será llegado el momento de realizar un informe que contenga las pertinentes instrucciones para ser utilizado como un manual interno de respuesta frente a situaciones críticas.

El manual será el eje en torno al cual gire el programa de gestión de crisis. El propósito es que el documento sea lo suficientemente preciso como para abarcar todas las eventualidades, al menos en lo que respecta a responsabilidades, sistemas y procedimientos.

Equipo de crisis. Lo más importante es seleccionar cuidadosamente a las personas más capacitadas que tendrán que asumir la responsabilidad de actuar y de tomar decisiones durante el tiempo que se prolongue la crisis. Hay que determinar cuáles son los profesionales con la suficiente habilidad y entrenamiento como para gestionar con éxito un estado de emergencia.

Preparación. El entrenamiento de los recursos humanos es uno de los capítulos más importantes del programa de prevención. La compañía invertirá tiempo, dinero y esfuerzo en sesiones prácticas.

Las sesiones versarán sobre:

- Simulacros de situaciones de crisis.
- Encuentros con los medios de comunicación.
- Formación de portavoces.
- Comunicación con un público hostil.
- Análisis de las preguntas/respuestas que se utilizará para completar el manual de crisis.

Caso

Diseños Urbanos, en el ojo de la tormenta

“La articulación de intereses con los stakeholders. Los asuntos públicos en la esfera de comunicación de las organizaciones”.

Introducción

Aquel 18 de febrero no era un día como cualquier otro en las siempre tranquilas oficinas de Diseños Urbanos, eran las diez de la mañana y los teléfonos no paraban de sonar, ya no era posible frenar la noticia. El barrio náutico Las Ensenadas, ubicado en las tranquilas costas del Río Negro, ciudad de General Roca, provincia de Río Negro, se encontraba suspendido por un conflicto que exigía explicación. Una familia de la comunidad aborígen mapuche había decidido realizar una toma precaria en el terreno, adjudicando sus derechos sobre las tierras, que sostenían, la compañía había comprado de manera vil.

En ese contexto tormentoso la empresa debía actuar con celeridad, debía dar explicaciones a los medios, a sus clientes, a los funcionarios de gobierno, y principalmente a la justicia.

Era tiempo de tomar una decisión, y debía ser tomada con rapidez.

Historia y antecedentes de la empresa

Diseños Urbanos nació en el año 2004, un cálido día de marzo, en la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro, como un estudio de arquitectura y urbanismo que incursionó en diversos proyectos que contemplaban el desarrollo urbano, siempre considerando el cuidado del medio ambiente. Sus planes estaban destinados a mejorar la calidad de vida de las personas creando barrios saludables en entornos naturales.

La empresa pertenecía a Marcos Losa, de 30 años, y Paula Arce, de 29 años; una pareja de jóvenes arquitectos, idealistas y con muchos proyectos que deseaban

llevar adelante. Se conocieron a fines de los años 90, cuando estudiaban arquitectura en la Universidad de Buenos Aires, emplazada en la ciudad homónima. Paula era originaria de la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro, y Marcos era oriundo de La Plata, provincia de Buenos Aires. En el año 2002, cuando estaban a punto de recibirse de la facultad comenzaron a imaginar que querían hacer de sus carreras, ambos compartían su amor por la naturaleza, por eso decidieron crear una empresa cuyo fin fuera el desarrollo urbano en entornos naturales. De esta manera lograrían conjugar sus dos pasiones principales, la arquitectura y el ecosistema. Ese mismo año decidieron mudarse al sur de Argentina y comenzar a moldear su plan.

Al cabo de pocos años Diseños Urbanos había crecido en tamaño y en proyectos. En 2006, de sus dos miembros originales pasó a tener seis integrantes, su oficina propia en la calle Artigas al 600, en la mejor zona de la ciudad; y una cartera de clientes importantes y por sobre todo acaudalados.

Entre los proyectos más destacados de la empresa se encontraba un barrio náutico denominado Las Ensenadas, emplazado en la región del Alto Valle de la provincia, sobre las costas del río homónimo.

Era una época próspera para la industria de la construcción en la región, la reactivación económica instaurada desde hacía más de tres años había atraído capitales. El proyecto que los arquitectos idealistas promovían resultó atractivo para un número importante de inversores, no sólo porque les interesaba el rubro, sino porque el proyecto de Las Ensenadas les resultaba original y prometedor, y consideraban que los lotes se venderían con gran rapidez.

Nacimiento de Las Ensenadas; los inicios del conflicto

A principios del año 2007, cuando los socios de Diseños Urbanos, Paula y Marcos, decidieron emprender un proyecto tan ambicioso era necesario contar con un lugar donde poder emplazarlo. La búsqueda no fue sencilla, pero luego de varios meses, el siete de abril, encontraron un lugar casi perfecto, una vieja cantera abandonada de veintidós hectáreas (220.000 m²).

El lugar tenía un gran potencial, y su estado de desolación, con evidentes señales de descuido, representaba un desafío excitante para los jóvenes arquitectos.

Luego de inspeccionar el terreno y decidir que era perfecto para el proyecto, comenzaron con las gestiones de compra.

La vieja cantera pertenecía a seis hermanos que habían heredado el terreno, pero aparentemente no todos tenían intenciones de vender su parte.

Los conflictos por la venta de las veintidós hectáreas debieron resolverse en la justicia, cinco de los seis dueños de las tierras deseaban ofertar su parte a Diseños Urbanos, pero uno de ellos se negaba. Denunciado por sus hermanos, por reiterados intentos de estafa, y ante la imposición de la Cámara Civil de Justicia de la Provincia de Río Negro, el 23 de agosto de 2007 todo el predio fue vendido y cada uno de los antiguos dueños cobró su parte.

Parecía que el aparente pequeño conflicto había sido sorteado con éxito, y luego de las debidas gestiones ante el gobierno, las obras podrían comenzar en pocos meses. El panorama resultaba alentador para un proyecto innovador en una región poco acostumbrada a este tipo de obras.

Los inicios de la obra; la calma que avecina la tormenta

Al cabo de tres meses, los jóvenes emprendedores ya contaban con todas las aprobaciones necesarias para comenzar con las obras. Una vez certificado el crédito del banco comenzaron con las tareas en un martes 4 de diciembre, las primeras seis semanas todo avanzaba muy rápido; ya comenzaban a resonar los rumores de un mega emprendimiento entre los miembros de las comunidad. No faltó mucho tiempo para que el principal diario de la región, El Matutino Rionegrino, publicara su primera nota sobre el proyecto el domingo 7 de enero, en su suplemento Hogar y Estilo de Vida.

Los jóvenes no tenían mucha experiencia en el manejo de las comunicaciones, incluso en ese momento no creyeron necesario explicar que el barrio no modificaría el ecosistema de la región de manera drástica, sino que por el contrario recuperaría una zona muy deteriorada. Pensaban: ¿por qué dar explicaciones por algo que

todos deberían dar por sentado?, al fin y al cabo, el cuidado y protección del medio ambiente formaban parte de los valores de la empresa.

De todas formas, los rumores y versiones del proyecto resultaban más bien neutros, era más el desconcierto y asombro de los ciudadanos por la falta de información, que la posibilidad de articular una percepción negativa o positiva.

Más allá de las versiones sobre Las Ensenadas, un problema mayor se estaba gestando y no podían imaginar los dolores de cabeza que les generaría al cabo de pocos días.

La mañana del lunes 28 de enero de 2008 a las 8 horas los trabajadores se disponían a ingresar al obrador del barrio, nunca imaginaron que al llegar los recibirían desconocidos armados y que les frenarían el acceso a su lugar de trabajo. Pasaron tres días desde el desconcierto inicial hasta el momento en el que Marcos y Paula descubrieron que quien había usurpado parte del terreno era nada más y nada menos que Pablo Rivas, el único de los seis herederos de la tierra que originalmente se había negado a vender su parte, pero que obligado por la justicia debió hacerlo.

Obras suspendidas; en el ojo de la tormenta

El problema pronto tomó mucha magnitud. El 31 de enero los jóvenes arquitectos recurrieron de manera urgente a la justicia para denunciar lo que estaba aconteciendo, pero más allá de recurrir a los organismos de control, pasaron por alto la necesidad de comunicarse con sus públicos fundamentales y explicar qué era lo que estaba sucediendo realmente.

Durante los últimos días del mes de enero, y los inicios de febrero, decenas de versiones empezaron a circular entre los miembros de la comunidad de General Roca, y de las ciudades aledañas, los periodistas tuvieron que recurrir a distintas fuentes ante la negativa de la empresa de brindar respuestas, incluso comenzaron a oírse voces de legisladores zonales que criticaban a la compañía, no se sabía si lo hacían para defender los derechos de los supuestos damnificados, o era una suerte de oportunismo político para aumentar sus niveles de popularidad.

Por su parte, el principal, y hasta ese momento único contrincante de Paula y Marcos parecía tener una estrategia más elaborada que la de ellos. Cuando supo que su camino estaba vallado en la justicia decidió emprender otra vía. Elucubró una historia atractiva para los medios y para los miembros de la comunidad. Su versión de los hechos distaba un poco de la realidad, pero eso era sabido sólo por los pocos involucrados en la situación. Pablo Rivas se hizo pasar por miembro de una comunidad aborigen, el martes 5 de febrero citó a los medios y envió una carta al Concejo Deliberante de General Roca indicando que la empresa Diseños Urbanos lo había estafado quitándole tierras que durante años le habían pertenecido a sus antepasados. Además de la denuncia por la propiedad de las veintidós hectáreas, también manifestó las modificaciones en el ecosistema que la empresa estaba causando sin tener ningún tipo de cuidado, esta información pronto le significó el apoyo de organizaciones ecologistas, pero más importante, generó una percepción negativa de una parte de la población, que creían que Diseños Urbanos explotaba el terreno de manera irresponsable, un terreno que según creían, había sido arrebatado a su original dueño.

Hacia mediados de febrero el escenario parecía muy complejo, Paula y Marcos tenían a su favor el fallo de la justicia, que de manera exprés, la mañana del 12 había dictaminado el desalojo de los usurpadores ilegales de las tierras; asimismo, la policía empleó un operativo liviano que no tuvo grandes resultados, si bien pudieron arrestar a las personas armadas no pudieron sacar a Rivas del lugar.

A pesar de que los socios parecían tener casi todo en su defensa, nunca comprendieron el precio que podían pagar por su silencio. Durante días le habían negado su palabra a periodistas de los principales medios regionales y provinciales; por consejo de su abogado se habían negado a hablar con representantes de organizaciones vecinales, defensores del medio ambiente y algunos legisladores que siempre habían mirado con desconfianza el proyecto.

El silencio generó cada vez más incertidumbre, todas las voces exigían una explicación. El miércoles 13 el Diario Comunal de General Roca y la Agencia de Noticias ADN publicaron dos artículos contando los conflictos que vivía el proyecto, las dudas que había generado y la disputa judicial entre Diseños Urbanos y Pablo Rivas. Dos días después, el viernes 15 de febrero, la noticia también llegó a los

medios audiovisuales; el noticiero de Canal 10 y la audición de noticias de la radio LU 18, Radio El Valle, transmitieron la información.

A pesar de todo, la posición de los medios parecía ser aún neutra respecto a los intereses de la compañía, pero casi como por efecto contagio las organizaciones ecologistas comenzaron a manifestarse cada vez más con desconfianza.

Momento de tomar decisiones; la reputación corporativa en juego

Con el pasar de los días quienes también comenzaron a requerir que Diseños Urbanos explicara qué es lo que estaba aconteciendo fueron los clientes de la empresa. Las manchas al proyecto de Las Ensenadas, ocasionadas por Pablo Rivas, habían salpicado a los principales clientes, que eran señalados ante la opinión pública como cómplices de estafa y de sospechas de deforestación. Los dueños de los terrenos más grandes de Las Ensenadas pidieron una reunión con Arce y Losa para el lunes 18 de febrero.

En este contexto tan complejo, y por primera vez en semanas, Marcos y Paula entendieron que no podían seguir ocultándose de sus principales públicos, mucho menos seguir conservando el silencio, su empresa estaba siendo sometida nada más y nada menos que a un escrutinio público.

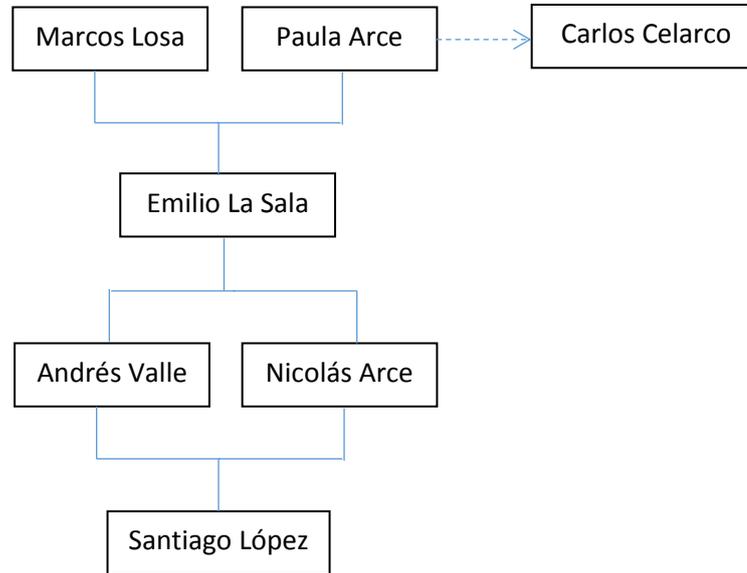
Lo que estaba en juego en ese momento era más grande que un simple proyecto, lo que estaba en juego era la reputación de su compañía, y posteriormente, su viabilidad para perdurar en el tiempo y seguir adelante con sus planes actuales y futuros.

Transcurría la última semana de febrero, se habían comenzado a preguntar si estaban a tiempo de explicar que era lo que pasaba; también se preguntaban que debían decir, por donde comenzar, con quienes hablar primero, todos sus públicos exigían información.

En ese momento todo resultaba muy confuso, lo único que habían podido comprender, es que era momento de romper el silencio y de elaborar una estrategia de comunicación, que hasta ese momento no habían delineado, si es que querían salvar el futuro de su compañía.

El martes 19 de febrero, Pula Arce y Marcos Losa, junto a su abogado, reunieron a sus empleados para explicarles la situación e indicarles cual era el plan a seguir.

Anexo 1 – Organigrama de la empresa



Cargos de los miembros de la empresa

Marcos Losa	Arquitecto. Dueño y socio fundador de la empresa.
Paula Arce	Arquitecta. Dueña y socia fundadora de la empresa.
Emilio La Sala	Licenciado en Administración de Empresas. Gerente de Diseños Urbanos, encargado de la comercialización de los lotes del barrio.
Andrés Valle	Contador. Encargado de los balances y de las finanzas de la compañía.
Nicolás Arce	Diseñador Industrial. Hermano de Paula. Colaboraba en el diseño de los proyectos de la empresa.
Santiago López	Estudiante de Publicidad. Pasante, colaboraba con Emilio en tareas administrativas y realizaba tareas de cadetería.
Carlos Celarco	Abogado de la firma.

Anexo 2 – Públicos involucrados en el conflicto

❖ **Organizaciones No Gubernamentales**

Asociación Patagónica de Seguridad Laboral y Medio Ambiente

La Asociación Patagónica de Seguridad Laboral y Medio Ambiente, es una ONG sin fines de lucro que presta servicios de capacitación en seguridad e higiene en el trabajo. Está orientada a empresas constructoras y de servicios.

Sus oficinas se encuentran en la ciudad de Neuquén, provincia de Neuquén, y en la ciudad de Bariloche, provincia de Río Negro.

Funden – Fundación Ecológica Neuquina

Funden es una ONG nacida en la provincia de Neuquén. Su función principal radica en ofrecer servicios de consultoría ambiental y asesoría de proyectos para pequeños y medianos emprendimientos.

❖ **Pablo Rivas**

Pablo Rivas, el principal contrincante de Diseños Urbanos, era descendiente de una familia que había llegado a Argentina en el año 1951, proveniente de Chile. Era el mayor de seis hermanos. Durante su vida laboral había tenido varios trabajos, el último y más duradero, en la empresa distribuidora de energía de la provincia de Río Negro, región Alto Valle. Era quien se encargaba de realizar las instalaciones eléctricas y llevar luz a zonas rurales.

En el año 2006 fue denunciado, y despedido, culpado de robar cables de luz y utilizarlos para instalar redes de tendido eléctrico clandestinas en barrios carenciados.

❖ Comunidades aborígenes

El territorio de la actual provincia de Río Negro cobijó a cuatro etnias de pueblos originarios: los Tehuelches, los Puelches, Huarpes o Pehuenches y los Mapuche.

Actualmente, sólo podemos encontrar representantes del pueblo mapuche, ya que los tres restantes han sufrido su extinción, o bien su escasa descendencia se ha asentado en otras provincias vecinas.

Originariamente, la comunidad mapuche junto a una porción de los Huarpes o Pehuenches se ubicó en el oeste de la provincia, pero hoy la descendencia de los primeros se encuentra distribuida principalmente en la Línea Sur rionegrina y en algunas de las ciudades más importantes.

Se estima que la llegada de los mapuches al territorio patagónico data de poco antes de 1880, desde Chile, luego de lo cual impusieron su cultura por sobre los pueblos preexistentes, muchos de los cuales han desaparecido en la actualidad. Se trataba de comunidades agricultoras, pero al llegar a la región, se transformaron en nómades, sobre todo gracias a la utilización del caballo⁴³.

❖ Funcionarios Públicos de la Ciudad de General Roca

Martín Salas – Concejal del Partido Justicialista de la ciudad de General Roca.

Miraba el proyecto con desconfianza ya que sospechaba que no contemplaba el cuidado del medio ambiente, sino que se trataba más bien de un negociado espurio entre la empresa y el gobierno de la provincia de Río Negro (gobernada por el radicalismo).

Santiago Rosas – Concejal de la Unión Cívica Radical de la ciudad de General Roca.

Tenía una estrecha relación con los dueños de Diseños Urbanos, comprendía las bondades del proyecto y era quien trataba de defenderlos ante los medios y en el

⁴³ <http://www.rionegro.gov.ar/?catID=8>

Concejo Deliberante. Su apoyo no tenía demasiado peso considerando que la ciudad estaba comandada por Carlos Soria, intendente electo por el Justicialismo.

❖ **Medios de Comunicación**

El Matutino Rionegrino

El diario más importante de la provincia, fue creado en 1912 por la familia Raineri, quien desembarcó en la región a principios de siglo y dedicó su vida a crear un imperio mediático a nivel zonal y nacional. Su principal oficina se encuentra en General Roca, asimismo, creció en importancia y logró extenderse a otras ciudades de la provincia y del país.

Diario Comunal de General Roca

Publicación dedicaba a brindar información exclusiva sobre la realidad de la ciudad de General Roca. Su tirada es mucho menor. Forma parte del portfolio de medios del grupo Raineri.

Canal 10 de Río Negro

El canal inició sus actividades en el año 1985. Es un medio audiovisual estatal que tiene una grilla de programación conformada por variadas propuestas. Su señal cubre toda la provincia de Río Negro. Además difunde material del Canal Encuentro, un canal estatal nacional⁴⁴.

Radio LU 18, Radio El Valle

Es la radio AM más escuchada en el Valle de Río Negro y Neuquén, ya que conjuga audiencias de todas las edades y niveles socioeconómicos; en especial hombres y mujeres de 30 años en adelante, que constituyen el grupo de consumidores más activos del mercado. De lunes a domingo cuenta con una dinámica programación, de producciones locales, de contenido periodístico informativo y de interés general.

⁴⁴ <http://www.tvrionegrina.gob.ar/television-rionegrina/resena-historica>

Informar, Servir, Entretener, son la consignas de LU18 Radio EL VALLE, formada por un equipo de profesionales de comunicación radial de primer nivel y con una programación dirigida a un público adulto y participativo⁴⁵.

ADN – Agencia Digital de Noticias

Es una empresa de comunicaciones, la primera agencia informativa en la historia de la provincia de Río Negro y la primera que utiliza el medio Internet como soporte para la distribución del material noticioso gráfico y audiovisual.

Fue creada con el objeto de ofrecer una fuente de información a los medios de comunicación social de la provincia, una suerte de agencia corresponsal en la capital de Río Negro y como un importante paso hacia la descentralización de la información que tradicionalmente ejerce la Ciudad de Buenos Aires⁴⁶.

⁴⁵ http://www.radioelvalle.com/la_radio

⁴⁶ <http://adnrionegro.com.ar/pagina-ejemplo/>

Anexo 3 – Información de la Ciudad de General Roca⁴⁷

La ciudad de General Roca está situada en la zona del Alto Valle de Río Negro, se encuentra a 1200 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a 505 de Bahía Blanca y a 513 de Viedma, la capital provincial.

La localidad, de cerca de 120.000 habitantes, es cabecera del departamento provincial que lleva el mismo nombre, y que alberga a 320 mil habitantes, según datos del último censo nacional.

Por su densidad demográfica, es la segunda ciudad de Río Negro en importancia.

La ciudad está comunicada con el resto del país mediante la ruta nacional 22; también, las rutas provinciales 6 y 65, que la unen con la provincia de La Pampa y la Línea Sur, y con otras ciudades del Alto Valle, respectivamente.

La superficie municipal de Roca incluye 130.000 metros cuadrados.

Unas 12 mil hectáreas, destinadas a la producción frutihortícola, se encuentran bajo riego por sistema de canales.

Comercio, servicios e industrias derivadas de la economía frutícola y vitivinícola son los motores económicos de General Roca. Asimismo, es un centro de atracción turístico.

Su patrimonio histórico, sus museos, las sedes de dos universidades nacionales y varios servicios asociados hacen de General Roca una localidad con gran despliegue académico y estudiantil, además de constituirse en un polo cultural.

⁴⁷ <http://www.generalroca.gov.ar/la-ciudad/>

Anexo 4 – Características y objetivos del loteo Las Ensenadas

Superficie total: 22 hectáreas. 220.000 metros cuadrados.

Cantidad de lotes: 110 lotes de 1000 metros cuadrados cada uno.

Canal navegable para lanchas, con amarradero y salida al Río Negro.

Campo de golf para entrenamiento de 1,5 hectáreas, 15.000 metros cuadrados.

Precio promedio de los lotes: U\$S 40.000, cuarenta mil dólares. Cuarenta dólares el metro cuadrado.

Objetivos del proyecto Las Ensenadas

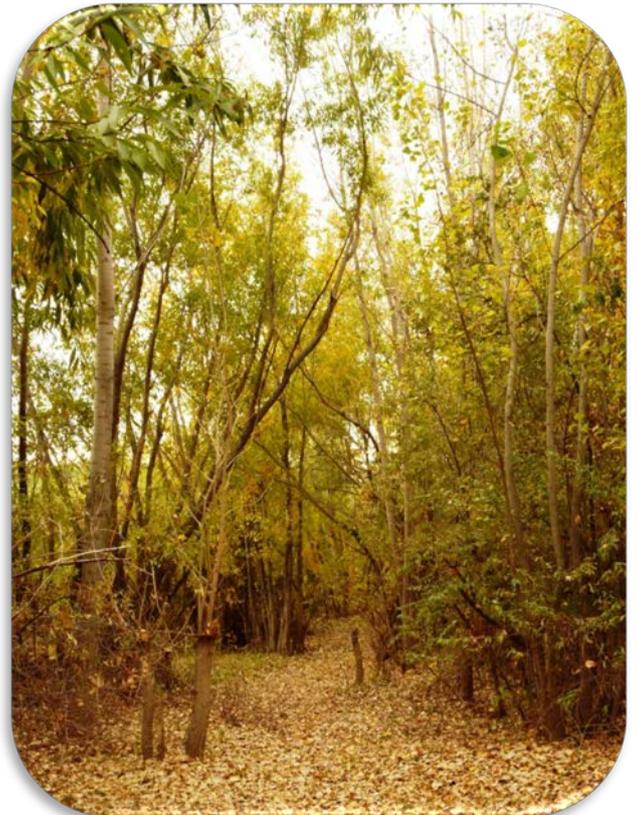
1. Objetivo urbanístico. Recuperar el río para los ciudadanos, a través del diseño de un lugar tranquilo y atractivo, que optimice las potencialidades paisajísticas del lugar.
2. Objetivo inmobiliario. Se buscaba aumentar la oferta de suelo urbano y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad que quieran vivir en un entorno natural.
3. Objetivo social. En este caso se propició mejorar la accesibilidad de los ciudadanos de la región y de los barrios linderos. También se amplió la red de servicios públicos, y de transporte y salud.
- 4.- Objetivo ambiental. Se buscó preservar y cuidar el medio ambiente y la biodiversidad.

Anexo 5 – Otros proyectos de la compañía

- ❖ Bardas del Solar. Barrio en la periferia de la Ciudad de General Roca, con viviendas familiares y un parque recreativo para los habitantes. Del mismo estilo que Las Ensenadas buscaba recuperar una zona deteriorada y dotarla de posibilidades habitacionales.
- ❖ Paseo de la Costa, en General Roca, provincia de Río Negro. Paseo comercial y recreativo ubicado al lado de Las Ensenadas. La idea radicaba en recuperar parte de la zona deteriorada de las costas del río para que pudieran ser utilizadas para actividades deportivas y de recreación de los bañistas de la ciudad.
- ❖ Ecovilla, en Casa de Piedra, provincia de Río Negro. Villa náutica, con un parque y lago navegable, ubicada en la ciudad de Casa de Piedra, a 110 kilómetros de General Roca.

Anexo 6 – Fotos del Alto Valle del Río Negro, Ciudad de General Roca.





Teaching Notes

Objetivo de aprendizaje

El objetivo de aprendizaje del presente caso radica en que el alumno entienda la importancia que tiene el vínculo de la empresa con sus públicos objetivo para el cumplimiento de sus metas estratégicas y el crecimiento de la compañía. En esta instancia se prioriza la relación que una organización entabla con la comunidad en la que está inserta, y con el gobierno (ambos públicos conforman el eje de los Asuntos Públicos; Relaciones con el Gobierno y Relaciones con la Comunidad).

En última instancia, se pretende que el alumno pueda identificar de manera estratégica aquellos temas o problemas que pueden surgir y resultar conflictivos para la compañía, transformándose en críticos para su imagen y para su subsistencia.

El trabajo de la clase se dividirá en tres bloques, que en total sumarán noventa minutos. Un primer bloque de veinte minutos estará destinado a la identificación y clasificación de todos los actores y públicos presentes en el caso. El segundo bloque, de cincuenta minutos, estará destinado al análisis de la situación y de los distintos hechos y factores que desencadenaron en el escenario crítico. Finalmente, el tercer y último bloque tendría una duración de veinte minutos, y estaría destinado a que los alumnos propongan cuales son las alternativas de solución que plantean para el caso.

Bloque 1. La empresa y sus públicos

Actores

Consigna: ¿quiénes son los actores internos y externos de la empresa que pueden identificarse en el caso?

El alumno debería identificar a los siguientes actores presentes en el caso y debería poder clasificarlos en internos y externos, respecto a la compañía.

Internos

- Marcos Losa. Arquitecto. Dueño y socio fundador de la empresa.
- Paula Arce. Arquitecta. Dueña y socia fundadora de la empresa.
- Emilio La Sala. Licenciado en Administración de Empresas. Gerente de Diseños Urbanos, encargado de la comercialización de los lotes del barrio.
- Andrés Valle. Contador. Encargado de los balances y de las finanzas de la compañía.
- Nicolás Arce. Diseñador Industrial. Hermano de Paula. Colaboraba en el diseño de los proyectos de la empresa.
- Santiago López. Estudiante de Publicidad. Pasante, colaboraba con Emilio en tareas administrativas y realizaba tareas de cadetería.
- Carlos Celarco. Abogado de la firma.

Externos

- Asociación Patagónica de Seguridad Laboral y Medio Ambiente. ONG sin fines de lucro que presta servicios de capacitación en seguridad e higiene en el trabajo a empresas constructoras y de servicios. Sus oficinas se encuentran en la ciudad

de Neuquén, provincia de Neuquén, y en la ciudad de Bariloche, provincia de Río Negro.

- Funden Fundación Ecológica Neuquina. ONG de la provincia de Neuquén. Ofrece servicios de consultoría ambiental y asesoría de proyectos para pequeños y medianos emprendimientos.
- Pablo Rivas. Contrincante de Diseños Urbanos, era descendiente de una familia que había llegado a Argentina en el año 1951, proveniente de Chile. Disputaba las tierras en las que se estaban construyendo Las Ensenadas.
- Comunidades aborígenes. El pueblo Mapuche fue quien brindó su apoyo a Pablo Rivas convencidos por los argumentos de que la empresa Diseños Urbanos le había expropiado las tierras de manera vil.
- Funcionarios Públicos de la Ciudad de General Roca. Concejales Martín Salas (Partido Justicialista), y Santiago Rosas (Unión Cívica Radical). El primero miraba el proyecto con desconfianza ya que sospechaba que no contemplaba el cuidado del medio ambiente, sino que se trataba más bien de un negociado espurio entre la empresa y el gobierno de la provincia de Río Negro (gobernada por el radicalismo); el segundo tenía una estrecha relación con los dueños de Diseños Urbanos, comprendía las bondades del proyecto y era quien trataba de defenderlos ante los medios y en el Concejo Deliberante.
- El Matutino Rionegrino. El diario más importante de la provincia, fue creado en 1912 por la familia Raineri, quien desembarcó en la región a principios de siglo y dedicó su vida a crear un imperio mediático a nivel zonal y nacional. Su principal oficina se encuentra en General Roca, asimismo, creció en importancia y logró extenderse a otras ciudades de la provincia y del país.
- Diario Comunal de General Roca. Publicación dedicaba a brindar información exclusiva sobre la realidad de la ciudad de General Roca. Su tirada es mucho menor. Forma parte del portfolio de medios del grupo Raineri.

- Canal 10 de Río Negro. El canal inició sus actividades en el año 1985. Es un medio audiovisual estatal que tiene una grilla de programación conformada por variadas propuestas. Su señal cubre toda la provincia de Río Negro. Además difunde material del Canal Encuentro, un canal estatal nacional.
- ADN Agencia Digital de Noticias. Es una empresa de comunicaciones, la primera agencia informativa en la historia de la provincia de Río Negro y la primera que utiliza el medio Internet como soporte para la distribución del material noticioso gráfico y audiovisual.
- Radio LU 18, Radio El Valle. Es la radio AM más escuchada en el Valle de Río Negro y Neuquén, ya que conjuga audiencias de todas las edades y niveles socioeconómicos; en especial hombres y mujeres de 30 años en adelante, que constituyen el grupo de consumidores más activos del mercado.

Públicos

Consigna: ¿podría clasificar a los actores del caso de acuerdo a la teoría de los vínculos de Esman?

El alumno debería poder clasificar a los públicos como se propone en este apartado.

Vínculos Posibilitadores. De acuerdo a la teoría quienes podrían considerarse como posibilitadores son los miembros del Concejo Deliberante Martín Salas (del Partido Justicialista) y Santiago Rosas (de la Unión Cívica Raical), como los demás miembros del Poder Legislativo y Ejecutivo de la Ciudad de General Roca.

Vínculos Funcionales. Se podría clasificar a los empleados como vínculos de inputs, por su aporte a la vida de la organización; y a los clientes como vínculos de outputs, ya que son quienes adquieren los productos de la empresa.

Vínculos Normativos. En el caso no se observa el accionar de públicos que actúen como vínculos normativos, no hay intervenciones de instituciones educativas y políticas, ni tampoco de la Cámara Argentina de la Construcción, debido a que se trata de un conflicto local sin gran magnitud.

Vínculos Difusos. Los demás públicos ajenos a la estructura de la empresa, pero que se ven afectados por su accionar, podrían clasificarse dentro de esta categoría. Ellos serían, los medios de comunicación, la comunidad local e inmediata, las agrupaciones aborígenes y las organizaciones no gubernamentales ecologistas.

Grupos sociales

Consigna: ¿puede clasificar a los distintos grupos sociales que se presentan en el caso de acuerdo a la teoría de Raúl Puigbo?

¿Cuáles de ellos podrían constituirse en grupos de presión? Justificar.

El alumno debería identificar cuáles de los públicos de la organización son grupos de interés y que factores podrían incidir en su constitución en grupos de presión.

Los principales grupos de interés que se presentan en el caso, y que recurrirían al poder político por una respuesta ante el accionar de la empresa son las organizaciones no gubernamentales, los vecinos del barrio náutico (miembros de la comunidad inmediata), y las agrupaciones de pueblos originarios (especialmente mapuches).

Los públicos antes mencionados podrían también constituirse en grupos de presión ante el gobierno zonal y la compañía si las respuestas que reciben de ambas partes no les resultan satisfactorias. Les interesa que no haya un deterioro ecológico de las tierras y que se respete el derecho de los verdaderos dueños del terreno.

Clasificación de Comunidad

Consigna: ¿puede identificar los distintos tipos de comunidad que se presentan en el caso según Edmund Burke?

El alumno debería identificar al menos cuatro de los seis tipos de comunidad propuestos por Burke y explicar cómo están constituidos.

- Comunidad local: Ciudad de General Roca. Incluye a públicos estratégicos como los medios de comunicación, clientes y funcionarios públicos del gobierno de la ciudad.
- Comunidad inmediata: los barrios y asentamientos que se encuentran en los alrededores del emprendimiento de Las Ensenadas.
- Comunidad de interés: está compuesta por las agrupaciones aborígenes y las ONG's ecologistas que defienden un interés similar respecto a la propiedad legítima de las tierras y a la protección del medio ambiente.
- Cyber comunidad: en el período de tiempo en el que desató el conflicto las redes sociales no tenían el impacto y alcance que tienen en la actualidad, por tal motivo no son consideradas. Si el conflicto se desatara en la actualidad no se podría obviar la trascendencia y magnitud que podría llegar a alcanzar en la web.

Bloque 2. Análisis de situación

Hechos relevantes

Consigna: ¿cuáles son los hechos relevantes del caso? Lístelos en orden cronológico.

El alumno deberá identificar los hechos principales que desencadenaron la crisis para la compañía. Se proponen aquellos acontecimientos que es necesario considerar al momento de analizar la situación del caso.

- Los jóvenes arquitectos Marcos Losa y Paula Arce se conocieron a fines de los años 90 y decidieron incursionar en la creación de una empresa de diseño.
- 2004 – Nace Diseños Urbanos en la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro, como un estudio de arquitectura y urbanismo que incursionó en diversos proyectos que contemplan el desarrollo urbano, siempre considerando el cuidado del medio ambiente.
- 2006 – La empresa creció en tamaño y en proyectos. De dos miembros pasó a tener 6 integrantes. Los clientes también crecieron en cantidad.
- 2007 – Diseños Urbanos decidió emprender su proyecto más ambicioso, Las Ensenadas, un barrio náutico emplazado en la región del Alto Valle de la provincia de Río Negro, sobre las costas del río homónimo, en la ciudad de General Roca.
- 7 de abril. Comenzaron las gestiones por la compra del predio donde estaría emplazado el barrio Las Ensenadas.
- 23 de agosto. Con la intervención de la justicia, la empresa Diseños Urbanos adquirió las 22 hectáreas.
- 4 de diciembre. Luego de contar con el crédito bancario comenzaron las obras de construcción en el predio.
- 2008 – El 7 de enero sale la primera nota sobre el proyecto en el diario El Matutino Rionegrino, en el suplemento Hogar y Estilo de Vida.

- 28 de enero. Las obras se suspendieron cuando los obreros fueron expulsados del obrador por personas armadas.
- 31 de enero. Los socios de Diseños Urbanos, Losa y Arce, descubrieron que quien había usurpado el terreno era Pablo Rivas, uno de los anteriores dueños del predio; el único que se había negado a vender su parte. Ese mismo día Marcos y Paula recurrieron a la justicia para realizar la denuncia.
- Durante los últimos días de enero y los primeros días de febrero se multiplicaron las versiones en los medios y por parte de distintos concejales zonales. El silencio de los miembros de la empresa se hizo presente.
- 5 de febrero. Pablo Rivas citó a los medios y envió una carta al Concejo Deliberante de General Roca indicando que la empresa Diseños Urbanos lo había estafado quitándole tierras que durante años le habían pertenecido a sus antepasados. También denunció el daño en el ecosistema que estaba causando el proyecto.
- 12 de febrero. La Justicia Civil de la Provincia de Río Negro dictaminó el desalojo de Pablo Rivas del predio de Las Ensenadas.
- 13 de febrero. El Diario Comunal de General Roca y la Agencia de Noticias ADN publicaron dos artículos contando los conflictos que vivía el proyecto, las dudas que había generado y la disputa judicial entre Diseños Urbanos y Pablo Rivas.
- 15 de febrero. La noticia llegó a los medios audiovisuales; el noticiero de Canal 10 y la audición de noticias de la radio LU 18, Radio El Valle, transmitieron la información.
- 18 de febrero. Los principales clientes de Diseños Urbanos, y dueños de los terrenos más grandes de Las Ensenadas pidieron una reunión con Arce y Losa para discutir sobre los problemas que estaba generando el conflicto judicial en el proyecto y en sus reputaciones.

Lobby - Gestión de intereses

Consigna: ¿qué tipos de lobby pueden identificarse en el caso?, ¿qué público llevó adelante las acciones?

El alumno deberá identificar las acciones de lobby directo e indirecto que se presentan en el caso; así como también deberá poder determinar cómo se llevaron adelante dichas acciones.

De acuerdo a la teoría de Dennis LLOYD en el caso se pueden identificar acciones de lobby directo, por parte de las ONG's vinculadas con la ecología y de las organizaciones de mapuches antes los representantes del Concejo Deliberante de la Ciudad de General Roca, para intentar suspender las obras del barrio náutico Las Ensenadas, que estaba llevando adelante la empresa Diseños Urbanos.

Además de realizar acciones de lobby directo también llevaron adelante acciones de gestión de intereses indirectas como:

- Grass-roots. Las ONG y los representantes mapuches intentaron movilizar a las bases de la comunidad para que apoyen sus intereses en contra de los de la compañía.
- Astroturf. Pablo Rivas, el principal contrincante de Diseños Urbanos, intentó movilizar a la comunidad, a los medios de comunicación regionales, ONG's ecologistas y representantes mapuches, a partir de premisas falsas en contra de la empresa.
- Advocacy Advertising. Si bien en este caso no hay acciones de este tipo de lobby, sería conveniente que la compañía Diseños Urbanos exponga su opinión concreta frente al conflicto y la transmita a través de los medios de comunicación, especialmente en forma de solicitada.

Ciclo de vida del issue

Consigna: ¿cuál es el issue que da inicio a la crisis?

El alumno deberá poder identificar cual es el problema que da inicio a la posterior crisis y porque llega a adoptar tal magnitud.

Es posible identificar varios errores en el accionar de los socios de la organización que llevaron a que la crisis tenga los efectos negativos que tuvo desde el punto de vista de comunicación.

Para poder realizar un análisis exhaustivo del problema, y un estudio posterior de cada etapa, es preciso identificar el issue que inició la crisis.

El principal problema fue que uno de los antiguos dueños de las hectáreas donde se estaba construyendo Las Ensenadas decidió usurpar el terreno luego de haber sido vendido, y posteriormente denunciar a sus nuevos propietarios por negocios ilegales y explotación indebida antes periodistas, legisladores y organizaciones ecologistas. El problema se desató con mayor magnitud y se transformó en crisis cuando el conflicto entre ambas partes y generó la necesidad de que la justicia tuviera que intervenir. A pesar de dicha intervención, las falsas denuncias de Pablo Rivas llegaron a los medios de comunicación y los distintos públicos de Diseños Urbanos comenzaron a demandar información y a exigir respuestas sobre qué era lo que estaba aconteciendo, cómo los afectaría el conflicto, y que acciones pensaba implementar la empresa para apaciguarlo.

Consigna: ¿puede desarrollar el ciclo de vida del issue que generará una crisis para Diseños Urbanos?, ¿cómo se relaciona con las etapas de vida de la crisis de Mitroff?

El alumno deberá determinar los hechos que pueden clasificarse en cada una de las cuatro etapas del ciclo de vida del issue y plasmarlo en un gráfico que muestre la evolución de la situación.

Posteriormente deberá vincular las etapas del ciclo de vida del issue con las etapas de una crisis.

Etapa 1 – Origen: issue potencial.

2007 - Diseños Urbanos decidió emprender su proyecto más ambicioso, Las Ensenadas, un barrio náutico emplazado en la región del Alto Valle de la provincia de Río Negro, sobre las costas del río homónimo, en la ciudad de General Roca.

El 7 de abril de ese año comenzaron las gestiones por la compra del predio donde estaría emplazado el barrio.

Finalmente, el 23 de agosto la empresa Diseños Urbanos adquirió las 22 hectáreas con la intervención de la justicia, a partir de que uno de los anteriores dueños no quería vender su parte, y quería apropiarse de todo el terreno; mientras que los otros 5 herederos si querían vender su fracción a la empresa.

Los antecedentes detallados en este apartado podrían significar indicios que desencadenarían en una posterior crisis, en la etapa de detección temprana de señales. En esta misma etapa del ciclo de vida del issue debería haber existido un plan preventivo de crisis, para poder hacer frente a los efectos de la situación negativa una vez irreversible. La compañía Diseños Urbanos no estaba preparada para enfrentar ningún tipo de situación negativa, es más, ni siquiera se habían planteado la posibilidad de su ocurrencia.

Etapa 2 – Mediación y amplificación: issue emergente.

El 7 de enero de 2008 salió la primera nota sobre el proyecto en el diario El Matutino Rionegrino, en el suplemento Hogar y Estilo de Vida.

Desde el 28 de ese mes las versiones mediáticas se amplificaron cuando las obras debieron ser suspendidas porque los obreros fueron expulsados del obrador por personas armadas. El silencio de los miembros de la empresa siempre se hizo presente.

El 5 de febrero Pablo Rivas citó a los medios y envió una carta al Concejo Deliberante de General Roca indicando que la empresa Diseños Urbanos lo había estafado quitándole tierras que durante años le habían pertenecido a sus antepasados. También denunció el daño en el ecosistema que estaba causando el proyecto.

El 13 de ese mismo mes El Diario Comunal de General Roca y la Agencia de Noticias ADN publicaron dos artículos contando los conflictos que vivía el proyecto,

las dudas que había generado y la disputa judicial entre Diseños Urbanos y Pablo Rivas.

Finalmente, el 15 de febrero la noticia llegó a los medios audiovisuales; el noticiero de Canal 10 y la audición de noticias de la radio LU 18, Radio El Valle, transmitieron la información.

Etapa 3 – Organización: issue crítico en curso.

El 31 de enero los socios de Diseños Urbanos, Losa y Arce, descubrieron que quien había usurpado el terreno era Pablo Rivas, uno de los anteriores dueños del predio; el único que se había negado a vender su parte. Ese mismo día Marcos y Paula recurrieron a la justicia para realizar la denuncia.

El 12 de febrero la Justicia Civil de la Provincia de Río Negro dictaminó el desalojo de Pablo Rivas del predio de Las Ensenadas, pero la policía empleó un operativo liviano que no tuvo grandes resultados, si bien pudieron arrestar a las personas armadas no pudieron sacar a Rivas del lugar.

Desde el 13 de febrero, a partir de la mayor difusión mediática del conflicto (que había aparecido por primera vez en los medios el 5 de febrero), las organizaciones no gubernamentales comenzaron a desconfiar de las verdaderas intenciones de Diseños Urbanos y de las bondades de su proyecto Las Ensenadas.

El 18 de febrero los principales clientes de Diseños Urbanos, y dueños de los terrenos más grandes de Las Ensenadas pidieron una reunión con Arce y Losa para discutir sobre los problemas que estaba generando el conflicto judicial en el proyecto y en sus reputaciones.

Si se analizan los hechos acontecidos desde la categorización de las etapas de la crisis, la organización estaría atravesando por una situación de contención de daños, ya que debe intentar controlar la crisis y minimizar al máximo posible el daño que puede generarle, tanto a sí misma como a sus públicos.

Etapa 4 – Resolución: issue apaciguado.

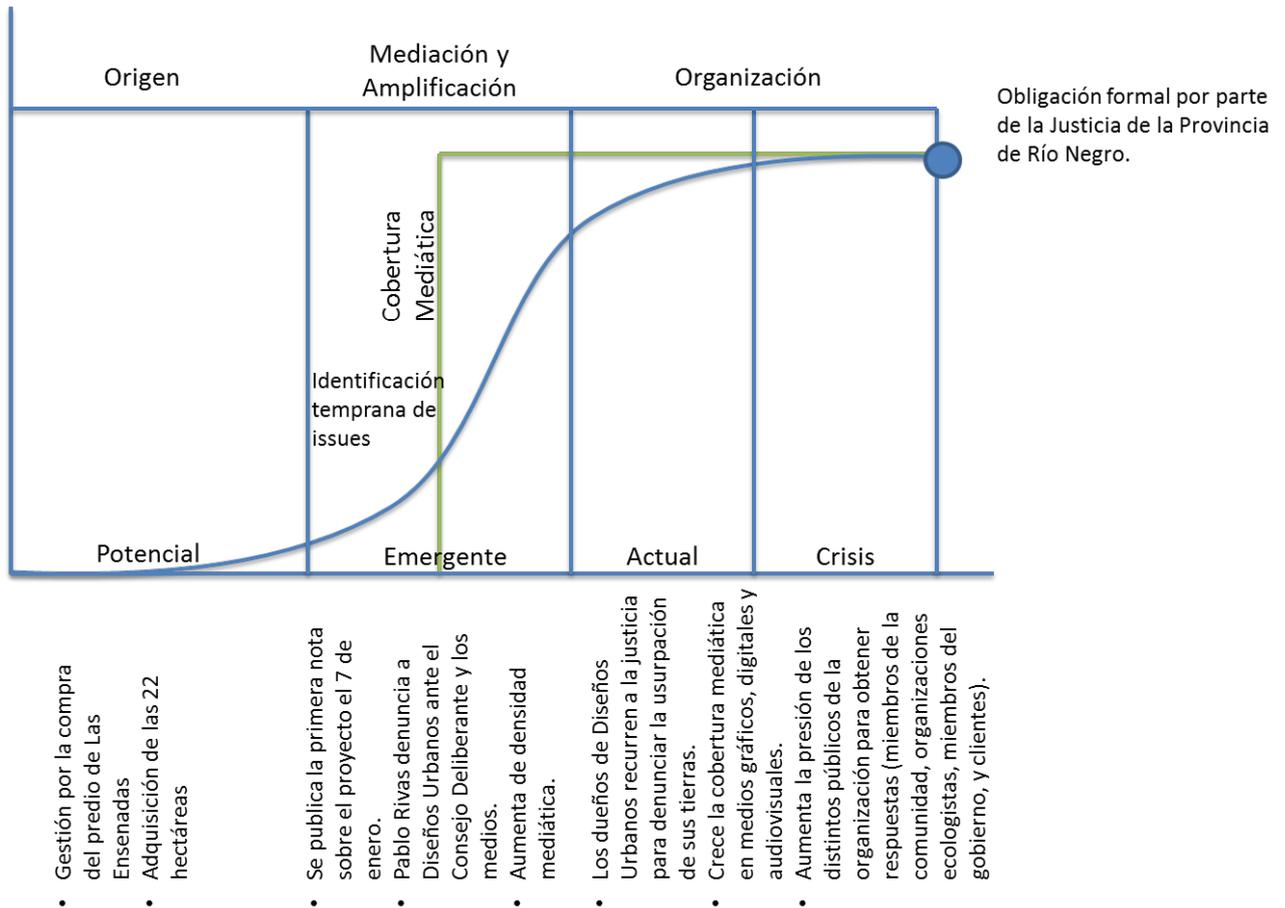
En esta etapa es necesario destacar la obligación formal de la justicia, que ante la no resolución del conflicto, debió intervenir para que los usurpadores ilegales del

terreno sean arrestados. Si bien el dictamen no solucionó el conflicto de raíz, con el pasar de los días disminuyó la densidad mediática del hecho.

Ampliando la respuesta, para minimizar el impacto del issue en la reputación de la organización, los dueños de Diseños Urbanos deberían implementar distintas acciones que implican principalmente brindar respuestas a las demandas informativas de sus distintos públicos, especialmente medios de comunicación, clientes y representantes del gobierno local; en segundo lugar miembros de la comunidad y organizaciones ecologistas. En definitiva podría implementar un plan con alternativas de solución como las que se propondrán más adelante en esta misma sección.

Hablando de las etapas de la crisis, si la empresa lograra sortearla con éxito, estaría atravesando las etapas de recuperación y aprendizaje, en este caso debería reanudar sus actividades de manera normal, pero a la vez analizar el impacto que la situación ha tenido en su imagen, y más importante, delinear un plan de acción para estar preparada en caso de que una nueva crisis pueda llegar a desatarse.

Gráfico de ciclo de vida del issue



Problema

Consigna: *¿cuál es el problema de comunicación de la compañía Diseños Urbanos?*

Determinado el issue del caso, el alumno deberá definir cuál es la problemática de comunicación que afecta a la compañía y que acentúa los efectos de la situación negativa.

La compañía no cuenta con un plan preventivo de crisis, y tampoco está preparada para enfrentar los efectos de un posible conflicto una vez que se haya desatado.

Desde el punto de vista de comunicación Diseños Urbanos no ha entablado un diálogo claro y directo con ninguno de sus públicos acerca de la situación por la que está atravesando, se nota una ausencia de comunicación con los stakeholders estratégicos.

Desde un principio tardó en reaccionar e indicar cuál era la situación que acontecía, especialmente a sus clientes y a los medios de comunicación. Por su lado, su principal contrincante se encargó de diseminar versiones falsas y distorsionadas del conflicto entre los periodistas regionales, organizaciones no gubernamentales y funcionarios públicos.

Ante la ausencia de una voz oficial los públicos externos al conflicto debieron recurrir a fuentes de información alternativas, y las versiones no reflejaron la verdad.

Crisis

Consigna: ¿Por qué el conflicto desarrollado en el caso se convierte en una crisis?

En esta consigna el alumno deberá poder determinar que factor, o que factores, llevaron a que el conflicto adquiriera tanta magnitud hasta transformarse en una crisis.

El conflicto que atraviesa la empresa Diseños Urbanos se convierte en una crisis debido a la inacción de la compañía y a la falta de un plan de issues management.

Ampliando la respuesta, según Luis Del Pulgar Rodríguez se puede indicar que es una crisis ya que la situación se torna decisiva para la supervivencia de la compañía, se produce por sorpresa, afecta a los distintos públicos de la organización, a la continuidad en las tareas y se 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 y reputación, su credibilidad y su capacidad productiva.

En el conflicto por el que atraviesa la empresa Diseños Urbanos se puede identificar como los socios de la compañía decidieron recurrir a la justicia inmediatamente

cuando se desató la situación conflictiva pero creyeron que todo se solucionaría en esa instancia y ante los embates de su contrincante, Pablo Rivas, no brindaron ningún tipo de respuesta y no se comunicaron con sus stakeholders para explicarles que estaba pasando y qué harían para solucionar el conflicto.

Bloque 3. La decisión

Alternativas de Solución

Consigna: ¿Qué acciones implementaría para mejorar el vínculo de Diseños Urbanos con sus distintos públicos?

En este apartado se proponen algunas de las principales alternativas que podrían implementarse para solucionar el conflicto que propone el caso. Asimismo, podrían llegar a surgir opciones no contempladas, propuestas por los alumnos.

Si bien la empresa no cuenta con un plan preventivo de crisis, debería desarrollar estrategias de contención, que en esta etapa serían más improvisadas.

Debería establecer las tareas básicas para minimizar el impacto:

1. Como primera medida tendría que convocar a los medios regionales a una rueda de prensa para explicar la verdadera situación. Asimismo debería brindarles documentación fehaciente sobre los fallos judiciales.
2. En segunda instancia deberá organizar una reunión con sus clientes, primero con los propietarios de las Ensenadas, posteriormente con los demás, para explicarles qué es lo que está pasando, cómo lo resolverá la compañía, y de esta manera disminuir el nivel de ansiedad que genera en ellos la posibilidad de que su reputación se vea comprometida.
3. En tercer lugar debería convocar a las organizaciones no gubernamentales y a los funcionarios públicos que se pronunciaron en contra de Diseños Urbanos, e invitarlos a conocer y recorrer el barrio náutico para que puedan evaluar cuál era el estado anterior de las tierras y qué impacto generará el emprendimiento, especialmente los beneficios que significará para los barrios aledaños y para el ecosistema.

Implementadas las primeras medidas de contingencia, cuando las aguas se hayan apaciguado, resultaría conveniente que la organización implemente tácticas que

mejoren la imagen de la empresa, especialmente aquellas vinculadas con acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

1. Como primera táctica para generar un acercamiento con los grupos de interés sería bueno realizar un programa de open house y de recorridas periódicas para todos los interesados en conocer el proyecto. Destinado especialmente a periodistas, funcionarios públicos y líderes de opinión de la comunidad.
2. Como segunda táctica, podría organizar una campaña de bien público en conjunto con el gobierno y las ong regionales, destinada los colegios primarios de la ciudad de General Roca, con el objetivo de generar conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.
3. También destinados a los miembros de la comunidad podría organizar un concurso entre los vecinos, para que diseñen un parque ecológico recuperando una zona deteriorada de su barrio. La comuna ganadora obtendría el parque en su espacio.
4. Para fidelizar a los clientes se podría organizar un torneo de golf recreativo en el predio de Las Ensenadas, al que también podrían concurrir con sus familias y amigos (potenciales compradores). Además del torneo habría todo tipo de actividades recreativas y deportivas para los más chicos y para quienes no jueguen al golf. El torneo finalizaría con una cena para los asistentes.

Relaciones con los medios de comunicación

Consigna: ¿Cuáles son las principales tácticas de relaciones con los medios de comunicación que implementaría?

El alumno deberá desarrollar herramientas de vinculación con los medios de comunicación (por la llegada que tienen a otros públicos), que ayudarían a mejorar la imagen de la compañía, o que permitirían que no se deteriore significativamente.

- Media training. Esta táctica, que consiste en preparar a los directivos o voceros de una compañía para que sus intervenciones ante los medios de comunicación

sean exitosas, sería de gran utilidad para que los miembros de Diseños Urbanos puedan interactuar de manera exitosa con los periodistas en un período de crisis para su compañía.

- Rueda de prensa. Esta herramienta serviría para brindar información a los medios locales de manera inmediata y con la posibilidad de que los periodistas puedan evacuar todas sus dudas sobre el proyecto de la empresa y el conflicto en el que está inmersa.
- Solicitada. Considerando que Diseños Urbanos está atravesando un litigio judicial con quien ha usurpado las tierras de su Barrio Náutico, una solicitada sería una herramienta útil para exponer su posición sin la posibilidad de que sus palabras sean alteradas; asimismo, esta acción le permitiría alcanzar masivamente a la opinión pública.

Bibliografía

- ❖ Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos. "Comunicaciones Públicas". Ed. Temas. Buenos Aires, 1999.
- ❖ Burke Edmund M. Corporate Community Relations, Inglaterra, Londres, Preager.
- ❖ Capriotti, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Ed. Ariel Comunicación, 1999.
- ❖ Cutlip, Scott M; Center, Allen H. "Relaciones Públicas Eficaces". Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 2001.
- ❖ Del Pulgar Rodríguez, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Madrid: ESIC, 1999. 211p.
- ❖ Grunig, James E. y Hunt, Todd. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. Barcelona 2000.
- ❖ <http://www.thefreedictionary.com/Astroturf+Lobbying>
- ❖ Lloyd B. Dennis, Practical Public Affairs in an Era of Change, Estados Unidos, Public Relations Society of America and University Press of America, Inc., 1996.
- ❖ Mitroff & Pearson: Crisis – Guía para mejorar la preparación frente a una crisis. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. 136p.
- ❖ Philip Lesly, Nuevo Manual de Relaciones Públicas, Ediciones Martínez Roca S.A., 1981.
- ❖ Philip, Lesly. Nuevo Manual de Relaciones Públicas. Barcelona: Martínez Roca, 1981
- ❖ Puigbo, Raúl. Cambio y desorganizaciones sociales. Buenos Aires, Editorial Pleamar, 1966.
- ❖ Regester, Michael; Larkin, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. Ed. Kogan Page. London, 2008.
- ❖ Seitel Fraser P., The Practice of Public Relations, Estados Unidos, Prentice Hall, 1999.

- ❖ Short Robert E., Stowe James L, Building a Community for All, [on line], Columbus Ohio, Estados Unidos: Columbus Community Relations Commission
<http://council.ci.columbus.oh.us/bulletin/pdf/2002/bulletinannual2002.pdf>
- ❖ Wilcox Dennis; Autt H.Pilips; Agee K. Warren; Cameron T. Glen, Relaciones Públicas, estrategias y tácticas, 6ta edición. Editorial Addison Wesley.
- ❖ Xifra, Jordi. Planificación estratégica de las relaciones públicas. Ed. Paidós. Barcelona 2005.