

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE CRISIS: CASOS EMBLEMÁTICOS EN EL SALVADOR

Fidel Arturo López Eguizábal

Docente investigador Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.

Resumen

Cuando las instituciones, ya sean públicas, privadas u oenegés, no cuentan con un plan de contingencia o un plan de comunicaciones para enfrentar una crisis institucional, los problemas se agudizan; y, en la actualidad se viralizan más rápido con la utilización de las redes sociales. Un usuario o empleado toma una fotografía o video con un *smartphone* y, con ello, es más fácil y eficiente para poner en crisis a cualquiera.

Los casos que se toman en consideración son parte de una investigación que abarca hasta crisis de institutos políticos en El Salvador. Los casos de los expresidentes salvadoreños Antonio Saca y Mauricio Funes (quien solicitó asilo político en Nicaragua) son ejemplos en los que, tanto ellos y el partido político, hicieron sonar las alarmas con respecto a la crisis interna (fueron aproximadamente \$700 millones de dólares los que ambos tomaron del erario). Además, se hace un esbozo de casos internacionales que ameritan discusión y análisis. Se emplea la investigación cualitativa, indagando con directores de instituciones o personal en donde hubo crisis. Algunas empresas tuvieron que cerrar operaciones temporalmente o definitivamente.

Palabras clave

Comunicación en crisis; contingencia; estrategias de comunicación; imagen institucional; plan comunicacional; redes sociales.

Abstract

When the institutions, whether public, private or NGOs, do not have a contingency plan or a communications plan to deal with an institutional crisis, the problems become more acute; and, at present, they are viralized faster with the use of social networks. A user or employee takes a photograph or video with a smartphone and, with this, it is easier and more efficient to put anyone in crisis.

The cases that are taken into consideration are part of an investigation that includes up to crisis of political institutes in El Salvador. The cases of Salvadoran expresidents Antonio Saca and Mauricio Funes (who requested political asylum in Nicaragua) are examples in which both they and the political party sounded the alarm regarding the internal crisis (approximately \$ 700 million dollars were that both took from the treasury). In addition, an outline is made of international cases that merit discussion and analysis. Qualitative research is used, investigating with directors of institutions or personnel where there was crisis. Some companies had to close operations temporarily or permanently.

Keywords

Communication in crisis, contingency, communication strategies, institutional image, communication plan, social networks.

Introducción

Siempre cuando existe una crisis o una mala comunicación empresarial se recurre a un manual; si no se tiene, se inventa y, eso agrava la crisis.

El caso prioritario a indagar es el del Hospital Ginecológico. Fue sorprendente el darse cuenta de que luego del intercambio de bebés, los padres se enteraron de que el niño que tenían no era de ellos. Una de las parejas, la familia inglesa-salvadoreña Cushworth, tomó rienda del asunto para poder tener el bebé de ellos. En diciembre de 2018, el doctor encargado que fue acusado del intercambio de bebés y aún lucha por limpiar su imagen.

Todo ha cambiado a partir de modificar la imagen luego de una crisis. Desde mediados del siglo XX hasta los años 90, las empresas solo tenían los canales tradicionales de comunicación para hacer campañas; la televisión, la radio y los periódicos eran usados para las campañas de relaciones públicas. Luego, en la revolución digital del siglo XXI, las empresas deben informar lo más rápido posible sobre comunicados en las redes sociales, campañas mediáticas en canales no tradicionales, desde páginas web y aplicaciones modernas como las APP. Los usuarios desean saber lo más rápido posible sobre las soluciones que tiene la empresa para poder resarcir los daños colaterales.

Casos emblemáticos internacionales

Se ha discutido en la academia los casos de Gerber y las partículas de vidrio que se encontraron en un recipiente; Ford Explorer-Firestone y los neumáticos que explotaron causando fallecidos; Toyota y sus fallas técnicas, y quizá el más emblemático: el de Exxon Valdez, el cual ha sido uno de los derrames más grandes de petróleo, que dejó un gran caos al ecosistema en las costas de Alaska, Estados Unidos.

Se presenta una lista de casos emblemáticos de crisis¹:

El caso de Nestlé, en su día, fue uno de los más comentadas por ser un perfecto cúmulo de malas prácticas en gestión de crisis *online*. Resulta que Greenpeace, preocupado por la deforestación de los bosques de Indonesia, publicó una noticia en un vídeo en el que se informaba de que las barritas de chocolate Kit-Kat se fabricaban con aceite de palma en estos bosques, hábitat del orangután, especie con mayor peligro de extinción del país. Vídeo: <https://youtu.be/1BCA8dQfGio>

¹ Extra Digital.es. (2019). Los casos de comunicación de crisis online más resonados en los últimos tiempos. Recuperado de <http://www.extradigital.es/los-casos-de-comunicacion-de-crisis-online-mas-resonados-en-los-ultimos-tiempos/>

Caso Toyota. En el año 2009 se empezó a llamar a revisión a numerosos modelos por fallos en el acelerador, dañando así el factor económico de la empresa, pero también su imagen de marca. Toyota intentó por todos los medios tapar lo sucedido, dando lugar a una crisis de reputación que se saldó con un negativo de unos 2,000 millones de euros y una caída importante de sus acciones.

Boeing y su humilde disculpa que le catapulta al éxito. Ahora pasamos a otra historia con final feliz y de esas que, como comentamos en otro de nuestros post al hacer mención del *storytelling*, tocan un pelín el corazón. Nos referimos al caso de la multinacional estadounidense Boeing, y a la lección que da un niño de 8 años, de Colorado. Ver video: <https://youtu.be/4As6cL6ydDA>

Casos de crisis en El Salvador. El caso hospital Ginecológico

Cuando un caso trasciende fronteras, es por dos cosas: o es demasiado viral, o el periodismo sabe que es meritorio divulgarlo. El caso del cambio de bebés en El Salvador sirvió de referente, pues hasta en un hospital privado de renombre pueden suscitarse casos como estos.

La agencia noticiosa *Duche Welle* manifestó que “La Fiscalía de El Salvador localizó mediante pruebas de ADN al hijo de una madre salvadoreña que denunció que en mayo, tras el parto, habían cambiado a su bebé en un hospital privado”.²

¿A quién perjudicaron más?

“Tenemos dos años esperando y la Fiscalía no ha hecho nada para procesar o encontrar a las personas responsables de dos cosas: Uno, de (aclarar) qué fue lo que pasó en realidad con ese cambio de menores, pues todavía no sabemos quiénes son los responsables; y dos, ¿por qué al doctor Alejandro Guidos lo detuvieron, y no a las personas que son responsables? A pocos días que lleguemos a los dos años, no tenemos respuesta”, lamentaron. *La Prensa Gráfica* (4 de dic. 2018).

- Los bebés cambiados nacieron el 21 de mayo del 2015. Mercedes Casanellas interpuso la denuncia tres meses después (agosto) y su bebé fue localizado en septiembre de ese año, con pruebas de ADN.
- “Los niños fueron cambiados y los tenían dos padres que tuvieron a sus hijos el mismo día en el mismo hospital con algunas horas de

² DW Español. (8/09/2015). Aclaran en El Salvador caso de bebés intercambiados en el hospital. [Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=v8l6t3RoUc](https://www.youtube.com/watch?v=v8l6t3RoUc)

diferencia... Hasta este momento no he recibido ninguna aclaración del daño”, dijo el padre del doctor que fue acusado, quien también es médico.

Solicitudes de los periodistas

- En el Hospital Ginecológico no dieron información sobre el caso. Se reservaron la información.
- La Ley de Acceso a la información Pública se creó para buscar información sobre cualquier pormenor suscitado en una organización; sin embargo, la información no fue proporcionada.

El caso tomó más importancia cuando una de las familias interpuso una denuncia en la Fiscalía; aunque ese caso también sirvió para golpear la imagen del doctor que estuvo presente durante el parto. El gremio médico se manifestó al respecto, la imagen personal del doctor Alejandro Guidos fue manchada.

“El Colegio Médico pide a la Fiscalía que aclare el caso de los bebés que fueron cambiados en un hospital privado del país en 2015. Un hecho por el cual el ginecólogo Alejandro Guidos fue acusado de los delitos de sustracción y alteración de estado familiar. Aunque fue absuelto de los cargos, el médico interpuso el 11 enero de 2017 una denuncia para que se aclare qué fue lo que realmente pasó en el intercambio del bebé Cushworth Casanellas y quiénes fueron los responsables de este hecho. 'Tenemos básicamente dos años esperando y la Fiscalía General de la República no ha hecho nada', explicó en la conferencia Oswaldo Feusier, abogado ginecólogo”.³

Contar con un manual de crisis es fundamental, un hospital sabe bien que se enfrenta a problemas de mala praxis de parte del personal médico; además de casos como el presentado, en donde actualmente el hospital no brinda información al respecto. Se solicitó, a través de una carta, información al hospital sobre el caso; empero, no hubo respuesta.

Cuando una organización no informa sobre los hechos a un periodista o persona natural, cae en desgaste, su imagen no es bien vista. El hecho dejó aristas, no hubo una multa o consecuencias para el hospital. Al final, cada bebé vivió con la familia que le correspondía.

³ Mejía, Iris, Gremio médico pide a Fiscalía que aclare el caso del cambio de bebés en 2015. “El Diario de Hoy” (05/12/2018). Recuperado de: <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/gremio-medico-pide-a-fiscalia-que-aclare-el-caso-del-cambio-de-bebes-en-2015/546025/2018/>

“Vistiendo sus gabachas blancas, con carteles y velas, médicos y trabajadores del área de salud se concentraron ayer en la noche frente a la Subdivisión de Tránsito de la Policía Nacional Civil (PNC), donde el ginecólogo Alejandro Guidos se mantiene retenido”.⁴

A modo de conclusión, fue un caso emblemático, en donde hubo tres actores principales: los padres de los bebés, el Dr. Guidos y el hospital Ginecológico.

El Colegio Médico publicó un comunicado en el cual daba apoyo al médico Guidos, demandado por los querellantes. Exigían una disculpa pública.

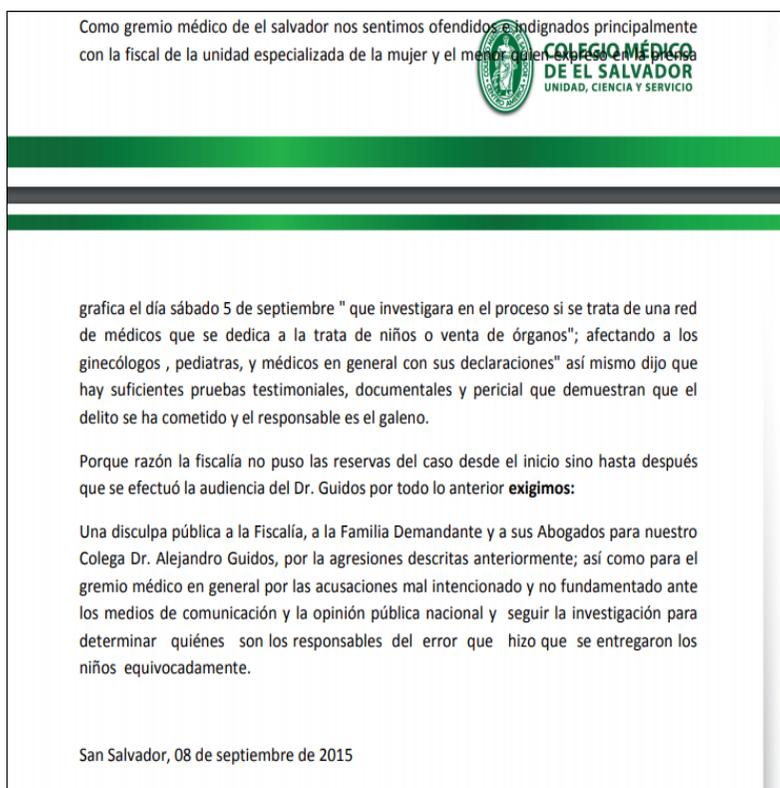


Imagen 2. Título. Fuente: <https://colegiomedico.org.sv/wp-content/uploads/2015/09/Comunicado-Dr-Guidos.pdf>

⁴ “El Diario de Hoy”. (Sep. 6 2015). Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/fiscalia-confisca-documentos-de-hospital-y-clinica-de-ginecologo-por-caso-de-bebe-desaparecido/162482/2015/>

A modo de conclusión, también el Hospital Ginecológico se pronunció con un comunicado; sin embargo, ellos lo hicieron para limpiar la imagen del hospital y acusar al doctor. Es importante que las instituciones actúen según protocolos para no cometer yerros. Un caso de relaciones públicas para que sea tomado en cuenta de cómo un hospital puede lavarse las manos fácilmente para no perder la supuesta imagen.

Caso Centro Escolar Corazón de María. No ocultar las evidencias

En una comunicación en crisis, cualquier que sea el ente o persona, no es recomendable ocultar la situación o la crisis. En el caso de una alumna del Centro Escolar Corazón de María, quien murió al caer de una rueda de “Chicago” o rueda de la Fortuna en una actividad interna del centro escolar, el director del colegio se negó a brindar información a los medios de comunicación. Es necesario que un ente de una institución brinde información oportuna.

“Pudo haber incurrido al menos en una falta menos grave y una falta grave, producto que desde un principio se negó a darle información a los equipos técnicos del Ministerio de Educación; pero pueden incurrir en una falta grave a partir que no tenían los permisos correspondientes para una actividad de esa naturaleza”.⁵

El caso ocurrió en los juegos intramuros o juegos deportivos que hace un centro de estudios, que se celebraron el 5 y el 6 de abril de 2019. El desconocimiento de cómo seguir un protocolo para atender este caso le pudo ocasionar el cierre del centro escolar.

El Ministerio de Educación, Tecnología e Innovación dejó siempre abierto el colegio y no se sentaron precedentes de prohibir este tipo de actividades. Las autoridades del colegio se lavaron las manos, “Por supuesto que había supervisión, maestros de la escuela estaban en la zona supervisando esto. Como se ha insistido ha sido un accidente”, indicó Hugo Castillo, docente.⁶

Caso Baterías de El Salvador

Cuando se recuerda el derrame de petróleo de Exxon Valdez de 11 millones de galones las relaciones públicas hacen un gran trabajo para lograr contrarrestar todos los daños provocados al medio ambiente. También se recuerda otro gran desastre, el de Chernóbil ocurrido en Ucrania, la explosión

⁵ Alas, Roberto, (Abril, 23 2019), “El Diario de Hoy”. Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/586584/centro-escolar-donde-murio-una-nina-al-caer-de-una-chicago-sera-sancionado/>

⁶ “Diario El Mundo”. Recuperado de <https://elmundo.sv/centro-escolar-dice-si-habia-supervision-de-chicago-cuando-menor-cayo/>

de la planta nuclear provocó la muerte de 31 personas, aunque el desastre continuó lentamente.

En El Salvador también se recuerda un desastre, se le puede denominar el “Chernóbil salvadoreño”. No se tienen plantas nucleares en el territorio salvadoreño; empero, el problema suscitado en la extinta empresa Baterías de El Salvador es parecido.

Muchas personas se contaminaron de plomo, en especial trabajadores y lugareños, a quienes se les realizó estudios de sangre y presentaron porcentajes altos de consumo. La fábrica de baterías dejó contaminados.

En el caso de la empresa Baterías de El Salvador, a muchos niños se les encontró plomo en la sangre, fue el motivo por el que cerraron la fábrica y cientos de personas quedaron sin empleo. Este caso se hubiera tratado de una mejor manera si hubiese habido un “portavoz” hábil para brindar información. Sin embargo los medios de comunicación se encargaron de difundir la noticia. Una reacción en cadena la cual era difícil evadir. ¿Las empresas están sabedoras de los problemas que pueden causar a los empleados o a la comunidad? ¿Tienen una comunicación oportuna en las diferentes áreas de la organización? ¿Tienen la capacidad de enfrentar la crisis ante los diferentes públicos?

El Chernóbil salvadoreño. Baterías de El Salvador. A principios de 2003 comenzaron a manifestarse graves problemas ambientales y de salud entre los pobladores de Sitio del Niño, principalmente en los alumnos de una escuela aledaña a las instalaciones de Baterías Récord. Los niños comenzaron a padecer de dolores de cabeza y de huesos, se les caía el cabello y vomitaban con mucha frecuencia. Fueron aproximadamente 300 personas afectas con plomo en la sangre.

Los antecedentes de ese caso son estos:

Tras seis años de investigación por las denuncias de contaminación por plomo en el cantón Sitio del Niño, La Libertad, la Fiscalía General de la República (FGR) determinó que el daño ambiental provocado por la exfábrica de Baterías de El Salvador, mejor conocida como Record, asciende a cuatro mil millones de dólares, aproximadamente.⁷

Desde 2010 se han censado a más de 7,000 personas. De los 99 casos positivos, 79 corresponden a menores de edad. Es decir que a estos se les detectó más de 10 microgramos de plomo.⁸

⁷<http://www.archivocp.contrapunto.com.sv/ambiente/caso-record-enfermos-y-millonarios-danos>

⁸ “La Prensa Gráfica”. <http://www.laprensagrafica.com/99-nuevos-casos-por-contaminacion-de-plomo->

El caso de contaminación ambiental producida por la empresa Baterías de El Salvador llegó a su fin. El Tribunal de Sentencia de Santa Tecla absolvió de los cargos a los tres ingenieros acusados. El fallo fue dividido: un juez condenó a los tres implicados y a los otros dos los absolvieron. Los procesados fueron: Hugo Reynaldo Trujillo Díaz, Arturo Marengo Carballo y José Edgardo Brito Menéndez, todos ingenieros de la fábrica.⁹

En este caso no hubo un tratamiento adecuado de la comunicación, pues la noticia se propagó rápidamente. Los periodistas indagaron el daño, tanto al medio ambiente como a las personas afectadas.

Según el periódico *El Faro*, los daños oscilaron en 4 mil millones de dólares.

“Barahona visitó a la comisión legislativa especial que investiga la contaminación por plomo producida por la fábrica, que fue cerrada hace tres años. El funcionario aprovechó para solicitar a los diputados apoyo de 100 mil dólares para contratar a peritos extranjeros que puedan seguir con las investigaciones de campo. Los casi 4 mil millones fueron determinados después de una evaluación inicial que realizaron peritos del laboratorio internacional Ana Lab Corporation, personal del Ministerio de Salud y del Ministerio del Ambiente, que evaluaron la contaminación en el aire, el agua, la tierra y los habitantes en un radio de mil 500 metros en el cantón Sitio del Niño. El valor pecuniario del daño es casi tan grande como todo el presupuesto general de la nación durante un año, y equivale a una cuarta parte de todo lo que El Salvador produce en el mismo período”.¹⁰

Lo anterior nos hace preguntar ¿De quién fue el error? ¿Se cerró la fábrica con una verdadera investigación de parte de las autoridades del Ministerio de Salud? ¿Supieron manejar los mensajes de los medios de comunicación?

Esto puede darse en diferentes ejemplos, como lo es una bacteria o plaga. Admiro el aspecto de los empleados de los restaurantes de comida rápida, quienes se cambian su uniforme hasta llegar a la empresa, con el objetivo de no llevar bacterias en el cuerpo. En lo acaecido en la empresa Baterías de El Salvador, Baterías Record queda demostrado otro aspecto: una empresa que se afincó en un lugar en donde no había muchos habitantes; esto es el caso de granjas o fábricas contaminantes que lo hacen para no tener problemas de salud con la comunidad aledaña.

¿Cuál fue la solución al problema?

⁹ López Eguizábal, Fidel Arturo, (2013). Casos prácticos de Relaciones públicas en El Salvador. San Salvador, El Salvador. UFG Editores. Recuperado de <http://www.ufg.edu.sv/icti/doc/CASOS-PRACTICOS-RRPP.pdf> p. 25.

¹⁰ Carías, Patricia, Fiscalía estima en \$4 mil millones los daños causados por Récord. El Faro (5/0/05/2019). Recuperado de:

[https://www.elfaro.net/es/201104/noticias/3895/Fiscal%C3%ADa-estima-en-\\$4-mil-millones-los-da%C3%B1os-causados-por-R%C3%A9cord.htm](https://www.elfaro.net/es/201104/noticias/3895/Fiscal%C3%ADa-estima-en-$4-mil-millones-los-da%C3%B1os-causados-por-R%C3%A9cord.htm)

Detalló que los dueños de la empresa se encuentran prófugos en los Estados Unidos y solicitó a la Fiscalía que “active la extradición” porque se trata de un proceso penal y no ambiental, como el juicio anulado. Se decía que no podían ser extraditados porque era un delito ambiental, pero nosotros hemos evidenciado que las lesiones graves (en unas 1,132 personas por la contaminación de plomo) entran en el Tratado de Extradición con los Estados Unidos, subrayó. Los empresarios son José Ofilio Gurdíán Lacayo, Ronald Antonio Lacayo y Sandra Lacayo de Escapini.¹¹

A la fecha, algunas personas siguen contaminadas y mueren a pausas. Los propietarios no tuvieron condena.

Caso: Expresidentes Antonio Saca y Mauricio Funes

En El Salvador, en la historia política después de la Firma de los Acuerdos de Paz en 1992, hay dos expresidentes que dejaron mal a sus respectivos partidos políticos: comunicador Mauricio Funes y el periodista deportivo Antonio Saca, a quienes los investigaron por lavado de dinero.

1. Francisco Flores fue enjuiciado, pero no se logró determinar el desvío de 10 millones de dólares donados por Taiwán para ayudar a los damnificados de los terremotos del 2001.
2. Mauricio Funes. Fiscalía: Funes usó el Banco Hipotecario para desviar 351 millones de dólares. (*El Faro*, 8 de junio de 2018).
3. Antonio Saca: El Tribunal Segundo de Sentencia de San Salvador condenó al expresidente de la República a 10 años de cárcel por peculado y lavado de dinero y activos. Fueron desviados \$ 300 millones.

La crisis de los partidos políticos, quedó evidenciada el 3 de febrero de 2019. Ambos partidos, ARENA y FMLN, pierden las elecciones presidenciales quedando Nayib Bukele, del partido político Nuevas Ideas, como presidente.

Las crisis se viralizan y más cuando hay más de 1 millón 400 mil votantes a favor. La frase #DevuelvanLoRobado fue la que selló con broche de oro la crisis de ARENA y del FMLN. Ambos presidentes se aprovecharon del erario público. Una crisis en el ámbito político puede llevar también hasta clausurar a un partido político.

En la historia salvadoreña, Antonio Saca fue el primer presidente acusado y encarcelado por corrupción. Fue tan grave el caso que hasta se acuñó la célebre frase durante la candidatura de presidente de El Salvador, cuando

¹¹ “El Diario de Hoy”. Sala de lo Penal anuló juicio en caso baterías Record y ordena reabrir el proceso. (Nov. 8, 2016). Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/sala-de-lo-penal-anulo-juicio-en-caso-baterias-record-y-ordena-reabrir-el-proceso/208586/2016/>

en campaña decían “¡Devuelvan lo robado!”. El partido ARENA, con su candidato Carlos Calleja, perdió las elecciones del 3 de febrero de 2019. La corrupción de Antonio Saca, aunque haya sido expulsado de ARENA, fue lo que le puso la cereza al pastel para que no se ganaron las elecciones.

Hasta los periódicos internacionales publicaron la noticia de que Saca iría a prisión por lavado de dinero. “Elías Antonio Saca se convirtió este miércoles en el primer expresidente de El Salvador en tiempos de democracia en ser condenado por corrupción. El exmandatario fue sentenciado a 10 años de prisión por el desvío y lavado de más de US\$300 millones de fondos estatales, según anunció el Tribunal Segundo de Sentencia de San Salvador. En una decisión unánime, la corte sentenció a Saca a 5 años de cárcel por peculado y otros 5 años por lavado de dinero, y le ordenó pagar US\$260 millones”.¹²

Cómo enfrentar la crisis

El portal REDRRPP¹³ manifiesta estos aspectos para manejar una crisis:

1. Manejo de crisis.
2. Cuando se desencadena una crisis, sus primeros efectos son mediáticos:
 - Se desata una pérdida de confianza en la empresa, tanto externa como interna; esta última afecta principalmente al personal directivo.
 - Crece la incertidumbre entre los clientes (lo que se refleja en cancelaciones de pedidos, pérdida de contratos y cambios bruscos en las actividades comerciales).
 - Los directivos y los empleados caen en pánico, sobre todo si la situación y el impacto en los medios son de grandes dimensiones y de difícil solución a primera vista.
 - La compañía se convierte en un objeto mediático, con lo que a las propias consecuencias de la crisis se une la presión de los medios masivos.
 - Comienzan a aparecer intervenciones de oficio de los órganos fiscalizadores de los estamentos públicos.

¹² BBC News Mundo. Condenan al expresidente Elías Antonio Saca a 10 años de cárcel por corrupción. (13/09/2018). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45504991>

¹³ Manejo de crisis institucional. REDRRPP: Recuperado de: <https://www.re-drrpp.com.ar/manejo-de-crisis-institucional/>

- La empresa aparece enfrentada con la sociedad, lo que genera una actitud de acusación por parte de la opinión pública.

Se puede tener el mejor manual de crisis; empero, cuando las llamas son altas, no hay equipos de relacionistas públicos que puedan detener la crisis o el problema en la institución.

Caso Black Friday, La Curacao

En El Salvador sucedió un caso sobre el famoso Black Friday¹⁴ de estados Unidos, la primera empresa que se le ocurrió hacer un Viernes Negro quedó mal; ya que el día de la inauguración un tropel de personas derribó el portón de la tienda y golpeó a una señora. Se hizo viral el caso y las disculpas vinieron; sin embargo, el caso quedó registrado.

“El almacén reaccionó rápidamente y se disculpó a través de los medios de comunicación sobre los incidentes, se evidenció en redes sociales, en comunicados de prensa. Todo con el ánimo de no perjudicar la reputación corporativa del almacén”.¹⁵

Las disculpas deben ser lo más pronto posible. En los casos de crisis se debe tomar en cuenta lo siguiente:

En el libro *Relaciones Públicas*, de Dennix Wilcox¹⁶ se manifiestan estas variables que influyen sobre la percepción del riesgo:

1. Los riesgos asumidos de forma voluntaria tienden a ser mejor aceptados que aquellos sobre los que los individuos tienen poco o ningún control.
2. Cuánto más compleja sea la situación, mayor será la sensación de riesgo. La retirada de residuos radioactivos es más difícil de comprender que el peligro de fumar.
3. La familiaridad aumenta la confianza Si el público entiende el problema y sus factores de riesgo, percibirá menos riesgos.
4. La percepción del riesgo aumenta cuando los mensajes de los expertos son contradictorios.

¹⁴ La Curacao, caso Black Friday, El Salvador. (25/11/2011) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AiFXSi8OnU0>

¹⁵ López Eguizábal, F. A. (2013). Casos prácticos de Relaciones públicas en El Salvador, San Salvador, El Salvador. UFG Editores. Recuperado de <http://www.ufg.edu.sv/icti/doc/CASOS-PRACTICOS-RRPP.pdf>. P. 31

¹⁶ Wilcox, L. Dennis, Cameron, Glen y Xifra, Jordi. (2006) *Relaciones Públicas estrategias y tácticas, ¿qué son las relaciones públicas?* Pearson Educación. página 322.

5. La gravedad de las consecuencias afecta a la percepción del riesgo.

Una encuesta realizada por la agencia de Comunicaciones Porter/Novelli reveló que las dos terceras partes del público piensan que un “sin comentarios” casi siempre significa que la organización es culpable o que está haciendo algo mal.

- a) Hay que nombrar a un único portavoz.
- b) Hay que establecer un centro de información.
- c) Hay que ofrecer información continuamente.
- d) Hay que estar familiarizado con las necesidades de los medios y con sus plazos de cierre de ediciones.
- e) Hay que ser accesible.
- f) Hay que hacer un seguimiento de las noticias y de las solicitudes telefónicas de información. Hay que ponerse en contacto con los públicos clave.

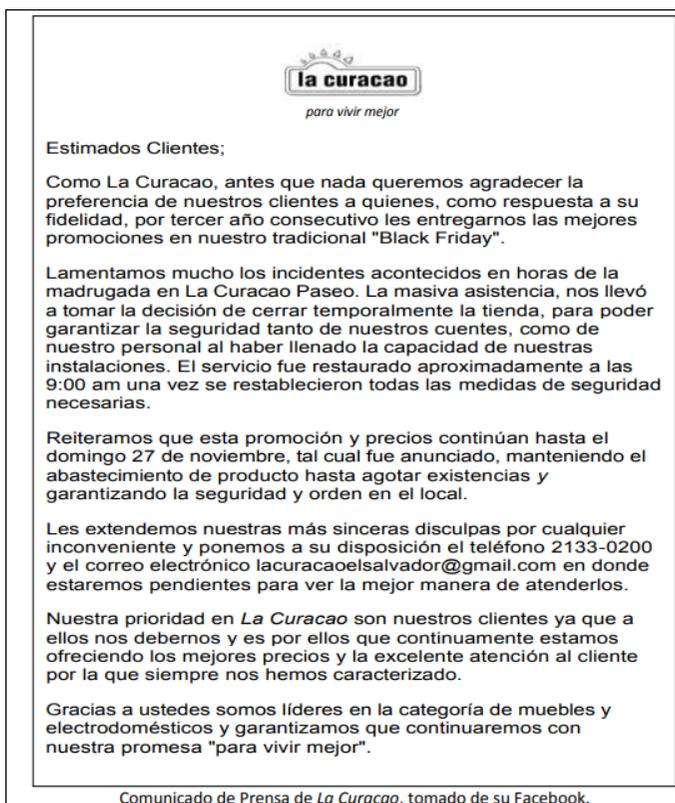


Imagen 3. Título. Fuente: <http://www.ufg.edu.sv/icti/doc/CASOS-PRACTICOS-RRPP.pdf>

El comunicado anterior puede ser ocupado por otras entidades como ejemplo de cómo se hace un comunicado de prensa y la importancia que tiene luego de cometer un error. Una herramienta que ayuda a los públicos a hacerse un sano juicio de la situación empresarial.

Analizando el muro de la red social Facebook de La Curacao, encontré aspectos que cualquier empresa puede tener cuando un cliente está insatisfecho o el producto o servicio no le funcionó. En el marketing en especial el “marketing relacional” es necesario siempre tener contentos a los clientes, ya que no se les atenderá una vez. Si compraron es porque confiaron en la marca y/o empresa. Quiero utilizar un ejemplo en donde la clienta Claudia de Vela manifiesta una inconformidad, así:

¡Qué mal servicio de entrega tiene La Curacao El Salvador! Siempre que compramos algo ahí cometen errores en la entrega. Ayer compramos una lavadora en la sucursal de Plaza Centro y traía como regalo un microondas. Hoy nos traen solo la lavadora a la casa y quieren que nosotros vayamos a traer el microondas porque va a ser muy complicado hacer el papeleo en bodega. Y eso a mí que me importa, ustedes ofrecen el servicio a domicilio, pues hagan bien su trabajo, porque si el cliente lo pide así es porque no tiene vehículo en el cual ir a traer los productos. Son unos irresponsables. Ahora, ¿qué le toca a mi esposo? Agarrar bus e ir hasta el centro a traer el microondas. Ojalá y no se lo roben en el bus. Todo, gracias a una tal sra. de Cartagena, que nos atendió tan amablemente ayer, y hoy no le costó nada decirnos que lo fuéramos a recoger nosotros. Como ya estaba pagado todo, no importa quedar mal con el cliente. Y esta no es la primera mala experiencia con las entregas. Por desgracia somos clientes desde hace mucho (esta será la última vez que compremos) y siempre llevan lo que no es, no lo llevan en la fecha estipulada, se les olvida alguna cosa. ¡PÉSIMO SERVICIO!”.

La Curacao le contesta: “La Curacao El Salvador ¡Hola Claudia!, nos gustaría poder ayudarte y primeramente disculparnos por la mala experiencia que tuviste en la sucursal; puedes escribirnos a comentarios_sv@lacuracaonline.com con todos los datos de la compra, para que podamos ayudarte y solventarte a la brevedad posible. ¡Saludos!”.

La imagen es algo que puede perderse en cuestión de segundos, un problema de mala comunicación, un producto defectuoso, atención deficiente a los clientes, etc. La Curacao logró evadir el caso y pagaron en los rotativos un premio otorgado por la Universidad Tecnológica de El Salvador en el concurso Top Brand Award 2011.¹⁷ Estos son ejemplos claros acerca de cuándo la comunicación positiva se debe difundir para que el público, se entere de que la empresa está bien en su reputación.

¹⁷ UTEC Top Brand Award 2011. Universidad Tecnológica de El Salvador. Recuperado de <https://www.utec.edu.sv/tba/inicio/ganadores-antiores/2011/>

Cuando las empresas comunican deben explotar los recursos comunicacionales con los que cuentan y tratar las crisis, así no hay problema alguno. Es de esperar en próximas ocasiones si vuelven a realizar este tipo de oferta.

Se incorporan estos consejos prácticos para los que manejan crisis o se verán enfrentados como comunicadores:

1. Nunca difundir toda la información; se debe tener cuidado en especial con los medios de comunicación (televisión, radio, prensa escrita y redes sociales).
2. Saber tratar la información. Se debe tener un grupo de conocedores de la materia para tratar el asunto.
3. Decir la verdad. Un caso emblemático es el del presidente de Toyota, Akio Toyoda, al pedir pidió perdón por los problemas en la construcción de algunos vehículos.
4. Consultar a expertos. Si la empresa no cuenta con expertos contratar a empresas que puedan manejar la crisis.
5. No ocultar información a los empleados. Los empleados en la mayoría de veces, son los que saben todo sobre la empresa y, no se le debe ocultar información que luego puede resultar perjudicial si no se comunica a tiempo y con la verdad.
6. Informar a los diferentes públicos sobre la problemática actual. Los diferentes públicos pueden estar informándose de fuentes no fidedignas; por tanto, se debe comunicar objetivamente y verazmente.
7. Ayudar a los que ya sufren daños por algún problema colateral. No se puedan ocultar las noticias de accidentes laborales o de incidentes; se debe de dar tratamiento en diferentes sentidos a los empleados.

Asumir la responsabilidad cuando algo ha pasado como el caso de las llantas Firestone y Ford Explorer; ambas marcas estaban atadas y tenían que lanzar campañas publicitarias y de relaciones públicas para explicar las razones de retirar los vehículos y de los defectos de fabricación de las llantas. Eso hace que la imagen de la empresa o de una marca sea otra vez consumida o fiable. En El Salvador, el caso de baterías Record fue y sigue discutiéndose. Cuando Johnson & Johnson se enteró de que el medicamento Tylenol ocasionó problemas a clientes que fallecieron por el cianuro de esta medicina (fechoría causada por una persona ajena a la empresa), la firma retiró inmediatamente el producto del mercado y luego inició una campaña masiva para levantar la imagen y posicionarse nuevamente entre los mejores empresas de medicamentos a nivel mundial.

Discusión

Cada empresa está supeditada a enfrentar un problema durante exista, los casos presentados, en especial, el de baterías Record, dejan un grave problema de daño a la salud y son triste ejemplo de que el Ministerio de Salud de El Salvador no controla las contaminaciones de las fábricas en ríos y lagos. Solamente cuando los casos rebasan los niveles de denuncias, las empresas entienden, como el de Baterías Record, que cerró sus operaciones.

Toda empresa, sea pequeña o grande, tiene que tener un plan de contingencia para poder asumir los cargos e iniciar una campaña. Nadie está exento de sufrir una crisis, pues hasta los propios empleados disgustados con la empresa pueden tramar crisis para proyectar mala imagen a la empresa.

Saber manejar una crisis implica tener el personal idóneo, el dinero y los medios necesarios como para hacer estrategias de comunicación efectivas. Algunas empresas cerraron sus instalaciones por no atreverse a enfrentar la crisis. En El Salvador, el caso de Baterías de El Salvador logró dejar marca de cómo una empresa exitosa cierra operaciones por la grave crisis generada a los empleados y comunidades aledañas.

Con respecto al caso del expresidente Antonio Saca, este es un ejemplo que va más allá. Según la Fiscalía General de la República, las propiedades y radioemisoras del grupo radial Samix que pertenecen a Saca fueron incautadas. Esto no solo perjudicó la imagen del partido ARENA; sino que además, está en un limbo el futuro de los empleados del grupo Samix.

Y en relación al caso del expresidente Mauricio Funes, este sigue conociendo a través de Twitter todos los procedimientos judiciales que lo incriminan. Se defiende respondiendo que él no ha defraudado a nadie. Se encuentra exiliado en Nicaragua, pero se espera que se haga justicia antes del año 2021, en donde se realizarán elecciones de alcaldes y diputados, los votantes seguirán asociando la corrupción que efectuó, manchando así la imagen del FMLN. Algunos casos no se pueden cerrar tan fácilmente.

Conclusiones

Manejar una crisis institucional sin tener un manual de crisis es difícil. Las empresas deben tener un plan de contingencias; además de saber tratar a los medios de comunicación. El caso del Hospital Ginecológico deja un precedente lamentable. Un error que no fue intencionado, según el caso, deja a un hospital dañado con una herida o saboreando un trago amargo. Cuando la crisis no se maneja, como en este caso en donde el Dr. Alejandro Guidos tuvo ayuda del gremio médico para comprobar su inocencia, el caso quedó en el limbo, pues no se supo con certeza quién cambió a un bebé por otro. Se trató de investigar este intercambio; sin embargo, no dieron información al respecto las autoridades del hospital.

La comunicación en crisis no termina con solo el hecho de publicar un comunicado de prensa. Toda organización, instituto político, entre otros, puede enfrentar una crisis aunque posea un equipo profesional de comunicadores. Se deben tomar en cuenta las normativas internas y las que se tienen en un plan de crisis. Baterías de El Salvador cerró, no pudo manejar el problema, aunque, cuando hay graves consecuencias como muertes, es difícil levantarse. Aún hay personas afectadas con plomo en la sangre, en lugares aledaños los moradores están sembrando cultivos cuya cosecha es vendida en los mercados consumida por ellos mismos. Es como la radiación de una bomba atómica que queda impregnada.

En los casos internacionales que se mencionaron, las relaciones públicas y un plan de comunicación bien orquestado hacen que los productos o las empresas como ave Fénix no enfrenten la crisis. Se analiza que algunas empresas gastan miles de dólares para salir de las crisis, el caso Ford Explorer-Firestone es un ejemplo en el cual ambas empresas incorporaron a agencias de relaciones públicas para defenderse y crear campañas para que el público recobrara la confianza.

La crisis que más tuvo repercusión por sus secuelas es la de Baterías de El Salvador, en la actualidad, según los medios de comunicación, la resiliencia para poder borrar huellas no es posible. Algunos pacientes aún siguen presentando síntomas por tener plomo en el cuerpo.

Los manuales de crisis siempre tienen que estar prestos por cualquier desastre; ya sea natural o provocado. Los casos presentados son un reflejo de que en El Salvador aún faltan normativas claras para enfrentar las crisis.

Los casos sencillos de solucionar, como el de La Curacao, se toman de ejemplos en las universidades. Un comunicado publicado en Facebook apagó un poco la llamarada. El caso de la señora afectada a la que le pasó por encima la multitud enloquecida la apertura del almacén, en el Black Friday, quedó para la historia en el sentido que se debe tener cuidado al realizar una promoción. El video colgado en YouTube muestra que en la actualidad cualquier persona o empleado puede terminar con la buena reputación de un almacén.

Cualquier empresa, ya sea en el rubro público o privado. debe contar con planes contingenciales, con un experto en solucionar crisis comunicacionales o con una agencia de relaciones públicas para solucionar el problema.

Bibliografía

- Alas, R., (2019). “El Diario de Hoy#”. Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/586584/centro-escolar-donde-murio-una-nina-al-caer-de-una-chicago-sera-sancionado/>
- BBC News Mundo. (2018). Condenan al expresidente Elías Antonio Saca a 10 años de cárcel por corrupción. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45504991>
- Cariás, P. (2019). Fiscalía estima en \$4 mil millones los daños causados por Récord. El Faro. Recuperado de [https://www.elfaro.net/es/201104/noticias/3895/Fiscal%ADa-estima-en-\\$4-mil-millones-los-da%C3%B1os-causados-por-R%C3%A9cord.htm](https://www.elfaro.net/es/201104/noticias/3895/Fiscal%ADa-estima-en-$4-mil-millones-los-da%C3%B1os-causados-por-R%C3%A9cord.htm)
- Diario Contrapunto <http://www.archivocp.contrapunto.com.sv/ambiente/caso-record-enfermos-y-millonarios-danos>
- “Diario El Mundo”. (2019). Recuerdo de <https://elmundo.sv/centro-escolar-dice-si-habia-supervision-de-chicago-cuando-menor-cayo/>
- DW Español. (2015). Aclaran en El Salvador caso de bebés intercambiados en el hospital.
Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=v8l6t3RoIUc>
- “El Diario de Hoy”. (2015). Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/fiscalia-confisca-documentos-de-hospital-y-clinica-de-ginecologo-por-caso-de-bebe-desaparecido/162482/2015/>
- El Diario de Hoy. (2016). Sala de lo Penal anuló juicio en caso baterías Record y ordena reabrir el proceso. Recuperado de <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/sala-de-lo-penal-anulo-juicio-en-caso-baterias-record-y-ordena-reabrir-el-proceso/208586/2016/>
- Extra Digital.es. (2019). Los casos de comunicación de crisis online más resonados en los últimos tiempos. Recuperado de <http://www.extradigital.es/los-casos-de-comunicacion-de-crisis-online-mas-resonados-en-los-ultimos-tiempos/>
- La Curacao, caso Black Friday, El Salvador. (2011). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AiFXSI8OnUo>
- “La Prensa Gráfica”. Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/99-nuevos-casos-por-contaminacion-de-plomo->

- Manejo de crisis institucional. (2015). REDRRPP: Recuperado de: <https://www.redrrpp.com.ar/manejo-de-crisis-institucional/>
- López Eguizábal, F. A. (2013). Casos prácticos de Relaciones públicas en El Salvador. San Salvador, El Salvador. UFG Editores. Recuperado de <http://www.ufg.edu.sv/icti/doc/CASOS-PRACTICOS-RRPP.pdf> p. 25.
- Mejía, I. (2018). Gremio médico pide a Fiscalía que aclare el caso del cambio de bebés en 2015. “El Diario de Hoy”. Recuperado de: <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/gremio-medico-pide-a-fiscalia-que-aclare-el-caso-del-cambio-de-bebes-en-2015/546025/2018/>
- UTEC Top Brand Award. (2011). Universidad Tecnológica de El Salvador. Recuperado de <https://www.utec.edu.sv/tba/inicio/ganadores-antiores/2011/>
- Wilcox, L. Dennis, C., Glen y Xifra, J. (2006). Relaciones Públicas, estrategias y tácticas, ¿qué son las relaciones públicas? Pearson Educación.