

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

Programa

Maestría en Comunicación

Manejo de la Comunicación Institucional en Momentos de Crisis:

Caso del Accidente del Avión de Petroecuador

Miguel Vásquez

2003

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención de la Maestría en Comunicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación

Miguel Vásquez

31 de marzo de 2003

RESUMEN

Este trabajo de investigación analiza el manejo de los medios de comunicación impresa: periódicos y revistas en momentos de crisis, tomando como contexto el accidente aéreo de una de las aeronaves de Petroecuador.

Basados en la teoría y la realidad se construyó una narración cronológica de los hechos contados desde las noticias de prensa publicadas, tomando como base el libro de Eliseo Verón, “Construir el Acontecimiento”. y el análisis con el texto “La Espiral del Silencio” de Elizabeth Noelle-Neumann

Luego del análisis narrativo hecho con los periódicos El Comercio, de Quito; el Universo de Guayaquil y la revista Vistazo, por la mayor cobertura que tienen estos medios; se procedió a describir la situación a la par de observar la posibilidad de construir un escenario para la comunicación en momentos de crisis por parte de Petroecuador. Se presentaron sugerencias comunicacionales institucionales a fin de lograr una cobertura más positiva en el tratamiento que dan los medios de comunicación a estos sucesos y accidentes, donde se involucran vidas humanas y como maneja el dolor de los familiares, con lo cual se procuró mostrar una propuesta de comportamiento comunicacional para sus ejecutivos, el departamento de Relaciones Públicas y trabajadores, en caso de que suceda una situación de crisis y tengan que afrontarla.

Los resultados obtenidos basados en la investigación concluyen que los periodistas asignados a la cobertura fueron envueltos por la teoría de “La Espiral del Silencio” al momento de elaborar las noticias: las informaciones mostraban una serie de presupuestos en su forma de construcción. La incertidumbre y el temor a ser sancionados por sus editores por no enviar informaciones diarias del hecho, hacen un incómodo escenario para manejar una crisis por parte de la institución, a menos que se tenga mucha planeación para asegurar una respuesta controlada, mediante un plan de comunicación para estos momentos

AGRADECIMIENTO

Este trabajo está dedicado a los cientos de trabajadores de Petroecuador que día a día en situaciones de crisis laboran en la industria hidrocarburífera, aún en condiciones naturales, sociales y familiares adversas, para quienes expreso mi profundo agradecimiento por la ayuda prestada.

Además a mis padres, quienes con el tesón diario supieron darme el ejemplo para avanzar con espíritu y energía por la vida, enfrentado y superando situaciones de diversa índole, en un marco de lealtad y decencia para con los principios impartidos por ellos.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	03
Agradecimiento	05

INTRODUCCIÓN

a.- Descripción del estudio	09
b.- Estado de la Cuestión	11
c.- Pregunta Central	18
d.- Objetivos	19
e.- Objetivo General	19
f.- Objetivos Específicos	19
g.- Metodología y Técnicas	20

CAPÍTULO 1

PETROECUADOR Y LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AVIACIÓN

1.1. Aspectos generales de la Empresa	22
1.2. La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE)	22
1.3. Petroecuador	23
1.3.1. Estructura Administrativa de Petroecuador	24
1.4. Creación de la Unidad de Aviación y su Perfil Profesional	26
1.4.1. Organización e Infraestructura	29
1.5. Percances Aéreos Ocurridos en el País, La Legislación Ecuatoriana y el Informe de la Dirección de Aviación Civil	31
1.5.1. Percances Aéreos Ocurridos en el País.	31

1.5.2. Pequeña síntesis de la Legislación Ecuatoriana: Ley del Consumidor	33
1.5.3. El Informe de la Dirección de Aviación Civil	34
1.6. Lo Público y lo Privado en la Imagen Empresarial	37
1.6.1. La Imagen para una Empresa Aérea	37

CAPÍTULO 2

RECONSTRUCCIÓN DEL ACONTECIMIENTO BASADO EN LA INFORMACIÓN DE LOS MEDIOS IMPRESOS

2.1. Narración del hecho basada en los medios impresos	43
2.1.1. El Componente fotográfico	55
2.2. Los sucesos y las fuentes	57
2.2.1. Los Sucesos	57
2.2.2. Las Fuentes	59
2.3. Los familiares, los rescatistas, el público y los periodistas como actores	65
2.3.1. Los familiares	65
2.3.2. Los Rescatistas	69
2.3.3. Los Periodistas como actores	70
2.4. El Público	74

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS TEXTOS INFORMATIVOS PUBLICADOS POR LOS MEDIOS IMPRESOS

3.1. Una mirada hacia los titulares	76
3.2. Análisis comparativo de los tres medios y su intencionalidad	80

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE MANEJO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN MOMENTOS DE CRISIS

4.1. ¿Hace falta manejo de comunicación en crisis en Petroecuador?	86
4.2. La Crisis	88
4.2.1. Fases en el Desarrollo de una Crisis	91
4.2.2. Elementos clave de una crisis	99
4.2.3. La Prevención Como Mejor Arma	102
4.2.3.1. Preguntas y Acciones necesarias para Prepararse para una Crisis	105
4.2.4. Consejos para Prepararse para una Crisis	107
4.2.4.1. En entrevistas con periodistas de revistas o medios impresos	112
4.2.4.2. Entrevistas en radio y televisión	115
4.2.4.3. La entrevista, desde el punto de vista del Entrevistador.	116
4.2.4.4. La entrevista en televisión.	118
4.2.4.5. La discusión	120
4.3. El Plan de Comunicación.	123
4.4. Actitudes ante la crisis	127

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	130
-------------------	-----

5.2. Recomendaciones	132
----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	134
--------------	-----

ANEXOS	136
--------	-----

Comentario [irm1]: Fijarse bien el índice, tanto en la paginación, la numeración de ítems en general, ojo!!!!!!

INTRODUCCIÓN

Descripción del estudio

La Estatal Petrolera Ecuatoriana, Petroecuador, aporta económicamente al Presupuesto General del Estado con ingentes ingresos, por ende es una empresa de trascendental importancia para la economía nacional.

Su aporte económico por 30 años permitió que la economía ecuatoriana se diversifique donde la industria juega hoy en día una importancia muy elevada, conjuntamente con la tecnificación del área financiera y la agricultura. El ingreso de estos recursos ha permitido que el Estado y la administración pública crezcan inclusive desmesuradamente y se contraiga una deuda pública casi impagable. En el año 2001, la estatal petrolera aportó 1.160 millones de dólares al Presupuesto del Estado, convirtiéndose en una empresa con el mayor aporte al país.

En este contexto Petroecuador se ha convertido en la meca de los intereses privatizadores de las élites de poder del país, a fin de usufructuar de sus ingentes recursos, donde, parte de ellos como dueños de los principales medios de comunicación han apoyado campañas de desprestigio institucional y el ahogamiento empresarial, concretándose en el retiro del 10% de las ganancias empresariales dedicadas a las inversiones, en la época del gobierno de Sixto Durán Ballén.

Petroecuador mantiene los campos de producción en la Región Amazónica, además una refinería, un terminal de almacenamiento y estaciones de bombeo del Sistema de Oleoducto Transecuatoriano y poliductos, hacia donde se desplazan sus trabajadores principalmente desde la ciudad de Quito, para este traslado se creó al interior de la empresa la Unidad de Aviación de Petroecuador, compuesta por profesionales del área. Esta Unidad también recibió el embate de las políticas de estrangulación de la empresa y no pudo renovar su flota aérea, que data de los años 70, cuyas naves tenían que constantemente ser reparadas.

En uno de los cuatro viajes diarios que la aeronave realizaba desde Quito hacia Lago Agrio, ésta sufrió un accidente, el mismo que no contó con una versión oficial, por parte de las autoridades aeronáuticas, sino hasta una semana después de ocurrido el hecho. En este lamentable accidente perdieron la vida 26 personas, cinco de tripulación y 21 técnicos del área petrolera.

La Empresa y las fuentes oficiales, en este caso la Dirección de Aviación Civil tuvieron una demora en la entrega de la información, lo que provocó efectos sobre la empresa estatal, lo que permiten intuir que no hubo un manejo efectivo y los medios de comunicación tuvieron que buscar la información donde sea, lo que contribuyó a crear una confusión en las instancias involucradas en el accidente, los familiares de las víctimas, la empresa y la opinión pública; que ocasionaron problemas que estuvieron a punto de colocar a la empresa en el banquillo de los acusados.

Como una necesidad, no sólo académica sino profesional se ha considerado que este tema puede ser muy importante desde el punto de vista de la comunicación, ya que “la comunicación como proceso implica una estructura compleja de relaciones; estructura producida y sostenida por la articulación de fases o momentos que contribuyen, cada cual con sus características propias, a darle sentido (el que sea) al proceso de comunicación. Cada momento tiene su calidad distinta y modalidad específica, sus propias formas y condiciones de existencia; es decir, los momentos son diferenciados, pero dentro de la totalidad formada por las relaciones sociales del proceso comunicativo. Esos momentos o fases son: producción, circulación/distribución y consumo (producción y/o reproducción de significados)”¹.

Como parte de la formación académica del autor en el ámbito de la maestría se ha considerado realizar una investigación para su tesis de grado que conlleve al análisis de cómo manejaron la información los medios impresos el accidente aéreo de Petroecuador.

Estado de la Cuestión

Al realizar un análisis inicial de los hechos el autor ha encontrado información que no concuerda con los hechos y una falta de cita con las fuentes informativas, que como ha sido tratado el tema y presentado a la ciudadanía ha ocasionado situaciones muy dolorosas para las familias y la empresa, sin olvidar las pérdidas económicas que representó para la empresa este lamentable accidente, que afectarán el traslado de los

¹ Checa Montufar, Fernando. *Las Miradas del Sensacionalismo: De los objetos a las prácticas culturales, el caso del Extra*, Tesis de Grado: UASB, Quito, 2001. pp. 87

demás trabajadores hacia la región oriental por el impacto psicológico que esto representa y el término de la infraestructura aérea de la empresa.

El autor considera que realmente no toda la culpabilidad debe recaer en la empresa, porque como se dijo anteriormente puede ser que algunos organismos, instancias y personas de la sociedad estén presionando para que la empresa entre en una fase de descrédito con la opinión pública nacional, que aprovechando el hecho busquen desprestigiarla y tacharla como ineficiente para con sus propios trabajadores, porque los actores sociales participan en los eventos comunicativos en varios tipos de roles, intervienen como hablantes, escribientes, oyentes (escuchas), lectores, y algunos de estos roles, se alterarán, como el del hablante y receptor... Igualmente es cierto para los diversos roles de receptor.

Esto es lo que ha motivado y permite encontrar respuestas a este manejo de la información específicamente en los medios impresos y examinar esas situaciones a la luz de las teorías y la realidad y establecer una propuesta de tal forma que tanto la institución como sus funcionarios puedan tener una guía de cómo manejar la información cuando nos encontramos en una situación de crisis, como se dijo anteriormente el caso del accidente aéreo de Petroecuador, rotura del oleoducto y poliducto, derrames petroleros, etc. con lo cual se contribuirá a establecer una alternativa posible para estas circunstancias.

En el caso de los medios masivos impresos, la secuencia temporal está sugerida mediante una serie de recursos físicos (portada, orden de las páginas, etc.) y estilísticos

(índice, secciones, títulos, etc.) pero es, en sentido estricto, indeterminada: la recepción puede iniciarse en muy distintos puntos del mensaje y seguir diferentes trayectorias. Este tipo de diferencias tiene importancia en el estudio del “efecto de sentido” de distintas clases de mensajes².

Por otro lado es un ejercicio académico que nos va a permitir para la contextualización de los fundamentos teóricos de la comunicación, porque “todo medio de comunicación construye, con las noticias, una realidad, da una versión de determinados acontecimientos (mientras calla otros) y al hacerlo presenta personajes con un enfoque positivo o negativo, valorándolos o desvalorizándolos, minimizando o sobredimensionando sus acciones. De ahí que los protagonistas de la información mediática no tengan el mismo peso, y esto no sólo por el despliegue (ubicación, tiempo/espacio de la información, recursos tipográficos, fotográficos y de orden audiovisual que destacan o no esos hechos), sino también por el rol que se otorga a estos protagonistas: como víctimas, victimarios, testigos, beneficiarios o como actores contra la adversidad³.

El acontecimiento en sí es una especie de variable desconocida que los medios de comunicación van a construir en primer lugar a partir del material de los despachos que realizan los medios oficiales, es decir las vocerías institucionales, pero al ser la Dirección de Aviación, la única entidad autorizada para ello y al no hacerlo sino hasta casi una semana después, los periodistas buscaron información de cualquier medio y no

² Verón, Eliseo. *Lenguaje y Comunicación Social*, Edic. Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1971. pp. 86

³ Checa Montúfar, Fernando. *Las Miradas del Sensacionalismo: De los objetos a las prácticas culturales, el caso del Extra*, Tesis de Grado: UASB, Quito, 2001. pp.78

realizaron “una distinción entre lo que se refiere directamente al acontecimiento y lo relativo a sus consecuencias”⁴.

Los titulares son una selección de los acontecimientos que, a juicio de los editores, tiene relevancia en la vida pública de un país y que es potenciada aún si ellos aparecen en la portada. Los titulares seducen al lector y condensan –aunque a veces peyorativamente- la noticia; hacen ver, alumbran sus ángulos más significativos y espectaculares. Así cada titular, anticipa ciertas características del discurso que nombra, lo califica, enfatiza el núcleo del enfoque de la información. Todo esto es más significativo por el hecho de que la mayoría de los lectores se quedan en los titulares, en las sumillas o textos complementarios, muy pocos continúan con el cuerpo de las noticias y siempre con menor atención. En este sentido, el titular es la noticia, para unos, y es el enfoque articulador de la interpretación, para otros⁵.

Rutinariamente los periodistas de medios impresos inician su día no muy temprano (09h00), cuando acuden al medio de comunicación a una reunión diaria de trabajo, donde se define los temas a tratar durante la semana y el trabajo rutinario de los días. A esta reunión acuden los reporteros de todas las áreas y la preside el editor. Los periodistas ponen los temas de interés y sus puntos de vista respecto a ellos, luego el editor hace sugerencias, o cambios o aprueba respecto de los mismos. En el caso de un percance el periodista designado para la cobertura informativa no siempre es el más idóneo o preparado para cubrir el hecho, sino es el que está de turno o el que está más a la mano, provocando inconvenientes al momento de tratar el hecho noticioso.

⁴ Verón, Eliseo. *Construir el Acontecimiento*, editorial Gedisa, Barcelona, España, 1995. pp. 10

⁵ Verón, Eliseo. *De la Imagen Semiológica a las Discursividades. El Tiempo de una Fotografía*. editorial Gedisa, pp.47-70

Cada día constituye un reto para los periodistas que elaboran la información. Narrar una historia, plasmar las contradicciones, buscar las fuentes, obtener cifras, datos, etc., es el objetivo de cada jornada que inicia a partir de las 09h00 y concluye aproximadamente a las 18h00, salvo casos excepcionales que podrían ocurrir después de esa hora⁶. Eso es lo que ocurrió en este hecho, que el periodista tuvo que desplazarse al lugar de los hechos, convivir con las inclemencias del tiempo que se presentaron y tratar con los miembros designados para el rescate, quienes proporcionaban informaciones que en mucho de los casos eran elucubraciones que no tenían un sustento real.

Una gran parte del discurso periodístico trata de sucesos negativos, como problemas, escándalos, conflictos, crímenes, guerras o desastres, lo cual parece ser un fenómeno universal dentro del campo de la información. En términos cognitivos, se puede decir que el procesamiento de estos acontecimientos se parece a una simulación general de los posibles incidentes que pueden irrumpir en nuestras propias vidas cotidianas. Mientras la novedad requiere conocimiento previo, la desviación y la negatividad requieren conformidad y la posibilidad, así como un final feliz⁷.

Evidentemente uno de los postulados del periodismo suele ser que cuanto mayor, más insólito o más cruento es el espectáculo, mayor es el valor de la noticia. Y esto no porque los periodistas sean más macabros o menos sensibles a las cosas hermosas de la vida que las demás personas. Ello refleja simplemente el hecho

⁶ Rey Madrid, Silvia. *La Construcción de la Noticia en Temas de Corrupción Pública*, Tesis de Grado UASB, 1998-2000. pp. 9

⁷ Idem, pp. 12

inevitable de que los lectores se interesarán por una historia que les llama la atención, pero en cambio ignorarán una noticia sin este contenido⁸, que es lo que sucedió en este caso, la prensa apoyada en el supuesto reclamo de los lectores buscaba insistentemente información al respecto, así como también reclamaba acceder al sitio del accidente para realizar fotografías de la nave siniestrada, fotos que nunca fueron publicadas, ya que a ningún periodista se le permitió llegar al sitio del acontecimiento, cuando inclusive una patrulla de rescate desapareció, encontrándose casi un mes después. Las fotos oficiales que reportaron los miembros de las instancias militares que llegaron al sitio del desastre nunca fueron presentadas a la prensa o a los familiares de las víctimas.

La primicia suele ser la justificación de los directores de medios para difundir cualquier clase de mensajes. Desde luego, sólo consideran los rasgos informativos de la primicia por que son más funcionales al negocio y, muchas veces, olvidan informaciones que pueden ser más funcionales y educativas hacia la comunidad, ubicándose en el plano del sensacionalismo. Sin embargo, está el hecho de que hay una huella popular más o menos profunda en algunos productos de la cultura de masas. Es una huella que remite a la complejidad de la cultura del pueblo y que, con respecto al sensacionalismo, se ha demostrado que la gente persigue esos temas de dolor, muerte y fatalidad, dramas humanos, entre otros.

El gusto del pueblo, está más ligado a lo concreto, a lo cotidiano, a lo intrascendente; es la preferencia por los bienes ampliados, masivos, desvalorizados por su vulgarización, son las marcas de la infamia que estigmatizan a sus consumidores pues son bienes no legitimados por la institución escolar, ni por la imposición simbólica

⁸ Wolf, Mauro. *La Investigación de la Comunicación de Masas*. editorial Paidós, Barcelona, II edición, 1991. pp. 216

social. Es ese gusto por productos que dan gratificaciones y satisfacciones más inmediatas, más directas, es usado por los medios de comunicación.

En el tratamiento periodístico de crímenes y delitos (nota roja) revela el paso del falso escándalo a la complacencia genuina. Si en América Latina los asesinatos políticos se encubren tras las crónicas policiales, la tendencia popular convierte la nota roja en “encuentro comunitario”. Gracias al deporte y a las páginas policiales, el individuo se añade a una colectividad a través de la estética del shock (morbo teatralizado o genuino), la transferencia de la lealtad a un equipo de fútbol, etc.⁹

Ante estas situaciones, si se presentara algún percance menor o mayor al mencionado, se puede seguir presentando un manejo interpretativo y crítico de los medios que puede ocasionar una serie de problemas de orden social, económico, político y de drama humano.

Para poder remediar esta situación una de las alternativas es realizar esta investigación para encontrar alternativas de solución al problema, y establecer una propuesta a fin de buscar información mejor depurada en los medios de comunicación y preparar a los periodistas, revisando la literatura de autores especializados a fin de recabar sus recomendaciones, sus experiencias obtenidas en el manejo de la información en estos casos, procurando una información proactiva que se encamine hacia la educación para que los comunicadores sepan qué hacer bajo estas circunstancias.

⁹ Mosiváis, Carlos. *La Cultura Popular en el Ámbito Urbano: el Caso de México*. En Hermann Herlinghaus y Mónica Walker, op. cit, 1994, pp. 141

Pregunta Central

El manejo de la comunicación de crisis es un elemento que debe estar incorporado a toda institución que en su accionar involucre riesgos de cualquier tipo, y en el caso de Petroecuador su infraestructura que maneja exploración y explotación petrolera, transporte y almacenamiento de petróleo y derivados, refinación y comercialización interna y externa, requiere en forma urgente de mecanismos para paliar las situaciones que puedan presentarse bajo crisis.

Por lo que es necesario preguntarse: ¿Cómo fue el manejo de la información de los medios escritos: El Comercio, El Universo y la revista Vistazo, en situaciones de crisis como el accidente del avión de Petroecuador?. ¿Cómo estos medios construyeron el acontecimiento y cuál debería ser la política de comunicación institucional en las situaciones de crisis?. Tomando en cuenta la carencia de una estrategia para manejar ésta y otras eventualidades que puedan presentarse en la empresa y que pueden conllevar afectaciones emocionales de familiares y trabajadores petroleros, así como también riesgos para funcionarios de la empresa y periodistas en la cobertura noticiosa de los hechos.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el manejo de los medios de comunicación impresa: El Comercio, El Universo y la revista Vistazo, a partir de sus contenidos, en situaciones de crisis como el accidente del avión de Petroecuador.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar cómo los medios de comunicación impresa construyeron el acontecimiento y contribuyeron en la construcción del hecho en los siguientes casos:
 - Establecer el manejo informativo en los medios impresos que se realizó con el del dolor de los familiares de las víctimas
 - Identificar los mecanismos que se utilizaron para tratar de presentar a la opinión pública el tiempo de servicio, las reparaciones y percance de la nave siniestrada.
 - Conocer las versiones periodísticas presentadas sobre el cambio de ruta operada por la aeronave siniestrada y como éstas van cambiando conforme avanzan las investigaciones.

- Analizar el papel desempeñado por la patrulla perdida como irrupción noticiosa del hecho y como arma para el desistimiento de familiares y periodistas para acceder al lugar del accidente.
- Realizar una propuesta de manejo de comunicación en situaciones de crisis.

Metodología y Técnicas

Se analizará el manejo de la información que la prensa escrita dio al accidente aéreo del avión de Petroecuador, manteniendo como referente los reportajes que se presentaron en los periódicos El Universo, El Comercio y la revista Vistazo, realizando comparaciones entre ellos. El análisis se basará en titulares, noticias e imágenes destacadas en el período desde cuando se suscitó el hecho hasta cuando se presentó una versión oficial de la causa del acontecimiento. No se recogerá la opinión de los editorialistas que publicaron sus ideas en estos diarios, pues ello no se enmarca en los objetivos del presente trabajo. Se trabajará con una construcción del hecho a partir de las informaciones presentadas por estos medios y se establecerá la manera en que la articulación de los productos informativos de la prensa escrita conllevan a procesos como la construcción de imágenes, climas de opinión y toma de posiciones respecto del hecho. En la reconstrucción del acontecimiento se tomará como base los textos de Eliseo Verón, “Construir el acontecimiento” y Elizabeth Noelle- Neumann, “La Espiral del silencio”.

- Se revisarán las publicaciones que tratan sobre la construcción del accidente aéreo de la nave de Petroecuador y las opiniones vertidas por las fuentes consultadas por los reporteros.

- Se analizarán los textos publicados sobre el hecho en los tres medios de comunicación impresa: El Universo, El Comercio y la revista Vistazo por ser los medios de mayor cobertura informativa y periodística nacional y en tanto se sistematizan los criterios que orientan la formación de la opinión pública.

- Se recabará las mejores experiencias y recomendaciones de autores especializados en periodismo de crisis a fin de presentar una propuesta acorde a las particularidades de la empresa petrolera, y además:

- Boletines oficiales emitidos por Petroecuador y la Dirección de Aviación Civil.

- Entrevistas a los reporteros que realizaron la cobertura del accidente aéreo, al relacionador público responsable, a funcionarios de la Unidad de Aviación de Petroecuador, de la Dirección de Aviación Civil.

CAPÍTULO 1

PETROECUADOR Y LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AVIACIÓN

1.1. Aspectos Generales de la Empresa

1.1.1. La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE)

CEPE inició su actividad el 23 de junio de 1972, con 17 funcionarios, un presupuesto de 29 millones de sucres y la misión de precautelar los hidrocarburos del suelo ecuatoriano para convertirlos en un recurso que alimente el desarrollo económico y social del país.

La corporación pasó, por primera vez en la historia del país, a manejar todas las fases de la industria petrolera: exploración, explotación, industrialización y comercialización, en ejercicio de un legítimo derecho de soberanía frente a la acción de las transnacionales.

La estructura funcional de la corporación estableció tres niveles: el Directorio, la Gerencia General y las Subgerencias Técnica, de Comercialización, Administrativa-Financiera, Regional-Guayaquil, Coordinación Empresarial y Planificación.

En este ciclo, de 1971 a 1989, CEPE se convirtió en el símbolo nacional, cuyo esfuerzo estaba dirigido a dotar al país de la infraestructura necesaria para la naciente

industria del petróleo. Varios son los hechos sobresalientes que se produjeron durante este período, entre ellos:

1. La exploración y explotación de los cinco campos más importantes del país
2. La reversión y operación del Sistema de Oleoducto Transecuatoriano, SOTE.
3. Construcción de la refinería de Esmeraldas
4. La construcción de poliductos y terminales

Todos estos logros permitieron convertir a la empresa petrolera en uno de los puntales para el ingreso de divisas al Estado Ecuatoriano.

1.1.2. Petroecuador

Petroecuador se creó el 26 de septiembre de 1989, mediante la Ley Especial No. 45, como una entidad con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con facultades para cubrir sus costos empresariales, que debía entregar al fisco el 90% de sus ganancias e invertir el 10% restante en el robustecimiento institucional, especialmente en el área de exploración¹⁰.

De acuerdo al modelo internacional se creó como un 'holding' conformado por una Matriz y tres Filiales: Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial, a todo el conjunto se lo denominó Sistema Petroecuador.

¹⁰ Presidencia de la República. *Ley Especial No. 45 de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador*, Registro Oficial 283, septiembre 26 de 1989, Quito, Ecuador. pp. 01

A la empresa le corresponde la planificación y coordinación de sus actividades y la de sus Filiales; administrar, fiscalizar y controlar los contratos de prestación de servicios y explotación de hidrocarburos celebrados con compañías internacionales; y comercializar el crudo y sus derivados en el mercado interno y externo.

La Matriz la componen las Gerencias de Economía y Finanzas, Administrativa, Comercio Internacional, Oleoducto y desde diciembre de 2000, las de Administración de Contratos y de Protección Ambiental. Además de la Unidad Coordinadora de las Rondas de Licitación Petrolera.

1.1.2.1. Estructura Administrativa de Petroecuador

La Ley para la Promoción de la Inversión y de la Participación Ciudadana, publicada en el Registro Oficial del 18 de agosto de 2000, reformó la Ley Especial de Petroecuador estableciendo vicepresidencias en lugar de Gerencias en las tres Filiales del sistema. Los órganos de gestión empresarial son:

a. Directorio

Es el máximo organismo de decisión de la empresa y está integrado por el Ministro de Energía, quien lo preside; un delegado del Presidente de la República, quien es Presidente Alternativo; el Ministro de Economía y Finanzas; el Ministro de Comercio

Exterior; el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Director General de la Oficina de Planificación; y, un representante de los trabajadores de Petroecuador.

b. Consejo de Administración

Es el órgano de planificación y coordinación de Petroecuador y sus filiales. Lo integran el Presidente Ejecutivo, quien lo preside y cuatro miembros designados por el Directorio, propuestos por el Presidente de la República.

c. Presidencia Ejecutiva

El titular es el representante legal y responsable directo de la orientación técnica, financiera y administrativa.

1.1.2.2. Fases de la Industria Petrolera

CEPE se crea en 1972, para generar empleo y para que administre el Estado, directamente, sus recursos petroleros, desarrollando la infraestructura necesaria.

La Estatal Petrolera abrió el camino, generó empleo, desarrolló inversiones, agregó valor al crudo, al refinarlo. Dio más recursos al país y le dotó de su industria de base.

Las fases de la industria petrolera se dividen en:

1. *Exploración*

Consiste en la búsqueda de yacimientos de hidrocarburos con métodos geológicos y sísmicos.

2. *Explotación*

Es la extracción del petróleo y gas del subsuelo, mediante perforación de pozos y construcción de la infraestructura para su transporte y almacenamiento, en los campos petroleros.

3. *Almacenamiento y transporte de crudo y derivados*

Constituyen los sistemas de oleoductos, tanques, y poliductos, que sirven para transporte y almacenamiento de crudo y derivados, del lugar de producción a otro de consumo.

4. *Refinación*

Es la fase donde las refinerías transforman el crudo, en combustibles dándoles valor agregado y satisfaciendo las necesidades internas de energéticos.

5. *Comercialización*

Es el proceso de venta externa del petróleo al mercado internacional y la comercialización interna de combustibles.

1.2. Creación de la Unidad de Aviación y su Perfil Profesional

El nexo administrativo de la aeronave Fairchild F27-J que fue adquirida por la ex CEPE en 1981 para utilizarla en el transporte de su personal hacia el Distrito Amazónico, se originó al no disponer en su organización de un Departamento de Aviación, personal capacitado en esta área y la infraestructura que le habría permitido operar su aeronave. En consecuencia se realizó en ese entonces, mediante mutuo acuerdo entre CEPE y TEXACO, la suscripción de un contrato de Operación y Mantenimiento de dicha aeronave.

En junio 6 de 1992, fecha en la cual se disuelve el Consorcio Petroecuador-Texaco y, son transferidos todos los activos de este, a la empresa Estatal Petroecuador, se incluyeron entre otros: un avión Fairchild FH-227-E y un Pilatus Porter tipo STOL. A partir de esa fecha Petroecuador dispone de tres aeronaves, cuya administración y operación estuvo bajo la responsabilidad de la Filial temporal Petroamazonas.

A esa fecha también se produce la reestructuración de la Unidad de Aviación producto de un estudio interno y también de consultoría externa, que recomiendan la conveniencia de efectuar ciertas modificaciones administrativas internas, entre otras: la creación de una Jefatura de Unidad, creación del Centro de Costos de Aviación, con el objeto de llevar un control preciso de los gastos y poder recobrarlos de las Filiales usuarias. Otro de los cambios que merecen citarse, es optimizar la utilización de las aeronaves de la Empresa en función de los requerimientos de transporte de pasajeros.

En la actualidad, la estructura administrativa de la Unidad de Aviación de Petroproducción está conformada por la Jefatura de Unidad, Jefatura de Pilotos, Jefatura de Mantenimiento y Asistencia Administrativa y Financiera. Para cada función fueron designadas las personas con mayor capacidad y experiencia en las diferentes áreas. Esta Unidad se reporta a la Superintendencia General de Operaciones de Petroproducción.

El personal que presta sus servicios en esta Unidad son técnicos calificados con licencias otorgadas por la autoridad competente de Aviación Civil. Las normas establecidas por la Aviación Civil, que deben ser observadas, corresponden al área administrativa como de mantenimiento entre ellas podríamos señalar: Permiso de Operación, legalización de las aeronaves, renovación y actualización de licencias, exámenes médicos, entrenamientos periódicos obligatorios y, aquellos de capacitación conforme a los procedimientos del Manual de Operaciones, mantenimiento diario, preventivo y correctivo de los aviones, mantenimientos periódicos mandatorios, según las normas del fabricante.

Para efectos de cumplir con todas las Leyes y Regulaciones de la Dirección de Aviación Civil, esta Unidad dispone de Manuales de Operaciones y de Utilización del Servicio Aéreo, los cuales contienen los procedimientos tanto operacionales como las normas que rigen la utilización de los aviones.

Para incrementar la actitud del personal en su trabajo cotidiano, se han desarrollado turnos rotativos entre la Región Amazónica y Quito, para que tanto

tripulantes de vuelo como mecánicos reciban entrenamiento y estén actualizados en los equipos de vuelo que dispone la Empresa.

La responsabilidad en la asignación de cupos para los vuelos de itinerarios que actúan los aviones, se vincula estrechamente con los departamentos de Recursos Humanos de las diferentes Filiales. Se programan itinerarios de vuelo de lunes a viernes, los cuales se ajustan a los requerimientos de ingreso y salida del personal que trabaja en el Distrito Amazónico. Dentro de estos itinerarios se atiende servicios a terceros, entre los que se incluye a contratistas, entidades oficiales, personas heridas, colonos y nativos de la zona.

Es menester mencionar que pese a los cambios políticos – administrativos ocurridos dentro del Sistema Petroecuador, en los últimos años, esta Unidad se ha mantenido estable, conservando los niveles de eficiencia y cumplimiento con la finalidad de su naturaleza, ser el medio logístico de enlace entre Quito y el Distrito Amazónico.

1.2.1. Organización e Infraestructura

Para cumplir con estos requerimientos, la Empresa cuenta con tres aeronaves: dos Fairchild F27-J y FH-227-E, con una capacidad nominal de 31 y 38 pasajeros respectivamente. Cumplen con vuelos regulares de itinerario entre Quito y el Distrito Amazónico; y, una tercera aeronave, Pilatus Porter Tipo Stol, utilizada para la operación entre los campos de producción con una capacidad de 9 pasajeros.

El año de fabricación de estas aeronaves data de 1966, años desde el cual vienen operando y hasta 30 de marzo de 1999 han acumulado 27.258 horas el F27-J y 27.209 horas el FH-227-E. La inspección mayor de fuselaje (overhaul) de los aviones se efectuó al cumplirse las 18.000 horas, para el próximo overhaul de 36.000 horas restan 8.360 horas y 7.914 horas respectivamente.

Para el cumplimiento de las actividades de mantenimiento y operación de las tres aeronaves la Unidad de Aviación disponía antes del accidente aéreo de treinta y tres empleados. El detalle actual del personal por áreas es el siguiente:

ÁREAS	QUI TO	LAGO AGRIO	TOT AL
Administración	04	00	04
Tripulantes de vuelo	06	02	08
Auxiliares de Cabina/ Despachadores	04	00	04
Despacho/ Reserva.	02	00	02
Mantenimiento: Técnicos	05	02	07
Mantenimiento: Ayudantes	05	01	06
Abastecimientos: Bodega	02	00	02

El número de personal que trabaja en la Unidad de Aviación era de 14 personas por cada avión Fairchild y 5 personas por el avión Pilatus Porter.

Los aviones Fairchild operan desde la base aérea en Quito, donde Petroproducción dispone de un hangar, bodegas con adecuado stock de repuestos, equipos y herramientas especiales además de las facilidades técnicas – operativas que permiten llevar a cabo el mantenimiento de las aeronaves.

El avión Pilatus Porter tiene su base en el Campamento de Lago Agrio, donde se cuenta con similares facilidades para llevar a cabo el mantenimiento regular de esta aeronave. Las inspecciones o trabajos mayores, cuando así son requeridas se las desarrolla en el hangar de Quito.

En el Distrito Amazónico se utiliza el avión Pilatus Porter, tipo STOL, para realizar el cabotaje interno entre los campos internos de Producción, Lago Agrio, Sacha, Coca, Guarumo, Cuyabeno, Auca, Shushufindi y otros. La versatilidad de este avión permite su operación en pistas de 300 metros de longitud. Adicionalmente al itinerario que cumple diariamente entre los campos, esta aeronave es utilizada para efectuar inspecciones a las diferentes áreas de producción y desarrollo.

Para el abastecimiento de materiales y repuestos, la Unidad de Aviación de Petroproducción cuenta con una bodega. En esta se almacenan los repuestos tanto de la operación Fairchild como de la operación Pilatus Porter. Al 31 de diciembre de 1998 se registro en stock la cantidad de 5.883 ítem, con un valor de 1'743.557,43 dólares

1.3. Percances Ocurridos en el País, La Legislación Ecuatoriana y el Informe de la Dirección de Aviación Civil del Accidente del Avión de Petroecuador

1.3.1. Percances Aéreos Ocurridos en el País.

La Aviación Comercial de Ecuador registró 34 accidentes aéreos durante los últimos 30 años. Algunos de los más graves fueron:

- Lunes 11 de Julio de 1983: Se accidentó un avión en el aeropuerto de Cuenca, donde murieron 119 personas, la causa del accidente fue una falla mecánica.

- Lunes 12 de Septiembre de 1988: Un Lockheed L-188, que cubría la ruta Lago Agrio – Quito, se estrelló en el momento de despegar. Murieron 7 tripulantes, los pasajeros se salvaron porque la tripulación los había dejado en Lago Agrio por fallas mecánicas.

- Lunes 4 de Septiembre de 1989: Un avión Electra aterrizó de emergencia en la base Aérea de Taura y se accidentó sin dejar víctimas.

- 29 de Agosto de 1998: Se accidentó un avión Tupolev ruso de la compañía Cubana de Aviación, que viajaba de Quito a La Habana y se estrelló en la pista norte del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, causando la muerte de 84 personas.

- Lunes 20 de Abril de 1998: Un avión Boeing 727-230, de Tame, se estrelló en el Cerro El Cable, minutos después de despegar del Aeropuerto El Dorado de Bogotá. En el accidente murieron 53 personas.

- Lunes 17 de Enero de 2002: Un avión Bimotor Fairchild de la Estatal Empresa Petroecuador que volaba entre Quito y Lago Agrio con 26 ocupantes a bordo, se estrelló en el Cerro El tigre.

- Lunes 28 de Enero de 2002: Un avión Boeing 727-100 de Tame, que cumplía la ruta Quito – Tulcán – Cali, se estrelló en el Cumbal, en Nariño.

Siendo estos los accidentes aéreos más importantes desde 1983, lo cual ha traído consecuencias graves para las empresas aéreas en nuestro país.

1.3.2. Síntesis de la Legislación Ecuatoriana: Ley del Consumidor

Con relación a lo mencionado, es muy importante tomar en cuenta la “Ley Orgánica de Defensa del Consumidor”; la misma que nos da a conocer que la generalidad de los ciudadanos ecuatorianos son víctimas permanentes de todo tipo de abuso por parte de las empresas de las que son usuarios y consumidores.

Según el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, “es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y

privados, de óptima calidad a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuadas y veraz sobre su contenido y características”.

El Art. 92 de la Constitución Política de la República dispone que “la Ley establecerá mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor y las sanciones por la violación de estos derechos”.

El Art. 244 numeral 8 de la Carta Fundamental señala que “el Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad”. Es así también como el consumidor tiene derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.

Es de suma importancia tomar en cuenta el derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de los bienes y servicios. En los que se refiere a la prestación de servicios riesgosos, “deberán adoptarse por el proveedor las medidas que resultaren necesarias para que aquellas se realicen en adecuadas condiciones de seguridad informando al usuario y a quienes pudieren verse afectados por tales riesgos de las medidas preventivas que deben usarse”.

1.3.3. El Informe de la Dirección de Aviación Civil

De acuerdo con el Informe del Departamento de Seguridad de Vuelo, de la Dirección General de Aviación Civil, sobre el accidente de la Aeronave Fairchild FH 227 Matrícula HC-AYM, 17 de enero del 2002, se señala lo siguiente¹¹:

“La aeronave cumplía un vuelo entre Quito y Nueva Loja, transportando veintiún pasajeros y cinco miembros de la tripulación. Fue autorizada a despegar a las 10h36:21.

“A las 10h40:36, la tripulación informó al Control de Aproximación que ascenderían a 15.500 pies, que el vuelo era visual y estimaban la posición Olmedo a las 10h50 HL. A las 10h50:13, el Control de Aproximación comunicó a la tripulación que estaban próximos a Olmedo, y le autorizó comunicarse con la Torre de Control de Nueva Loja”.

“A las 10h52:51 la tripulación llamó a la Torre de Nueva Loja e informó que estaban chequeando Olmedo a 15.500 pies, en condiciones visuales, y estimaban Puerto Libre a las 00 (11h00). La Torre le comunicó las condiciones del aeropuerto y le pidió que reporte a 50 millas, listo para el descenso. La tripulación acusó recibo de esta instrucción”.

¹¹ Informe del Departamento de Seguridad de Vuelo, de la Dirección General de Aviación Civil, sobre el accidente de la Aeronave Fairchild FH 227 Matrícula HC-AYM, 17 de enero del 2002. pp. 4, 5

“A las 10h59 la tripulación llamó a la Torre de Control de Nueva Loja indicando que estaban a 50 millas y solicitó descender. La Torre autorizó el descenso, instruyéndoles que reporten sobre Santa Cecilia. La tripulación indicó que reportarían sobre Santa Cecilia. Esta fue la última comunicación de la aeronave con las dependencias de Control”.

“Los restos de la aeronave, que resultó destruida por las fuerzas del impacto, fueron encontrados el 19 de enero del 2002 en el cerro El Tigre, Colombia, en las coordenadas 00°31'10"N, 077° 29'30" W. Los 26 ocupantes del avión sufrieron lesiones mortales”.

Entre las conclusiones se citan las siguientes:

“No existieron fenómenos meteorológicos que hayan afectado el vuelo, éstas eran apropiadas para el vuelo. La aeronave estaba certificada, equipada y operada de acuerdo

a las regulaciones vigentes y los requerimientos del fabricante”.

“Los tripulantes estaban certificados según los establecen las leyes y reglamentos y tenían válidas sus habilitaciones. Realizaron sus entrenamientos de preeficiencia en simulador en los períodos prescritos y cumplieron los períodos de servicio y descanso reglamentarios”.

“En el ascenso inicial, el piloto comenzó un interrogatorio al copiloto creándose un ambiente desfavorable para el normal desarrollo de las actividades. El interrogatorio duró hasta el momento del impacto”.

“La tripulación no verificó el sitio por el que estaban volando, las condiciones meteorológicas se deterioraron, impidiendo el contacto visual con el terreno”.

Causa Probable: “La junta Investigadora de Accidentes estima que la probable causa de este accidente fue la pérdida de la conciencia situacional por parte de la tripulación, al estar su atención centrada en aspectos que no tenían relación con el vuelo que se desarrollaba y por lo tanto descuidaron la función primordial del vuelo que es la conducción de la aeronave y la toma de decisiones”.

1.4. Lo Público y lo Privado en la Imagen Empresarial

La imagen es una variable importante en el ámbito moderno por la revalorización que han sufrido los activos de una empresa, los cuales son intangibles, y porque se trata de una política transversal (que al igual que la parte financiera, implican a todas las partes de la empresa). La imagen no sólo es fruto de la comunicación e información, sino también de la gestión de la empresa, donde cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen que muestra o representa con esa acción.

La imagen debe basarse en la realidad corporativa que destaque los puntos fuertes, Debe diferenciar la función de imagen de otras que aun siendo comunicativas no sean globales; además debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. La imagen expresa atractivamente la identidad corporativa.

La imagen debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario, y evaluándolo todo en términos de imagen. La alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.

1.5. La Imagen para una Empresa Aérea

Para Tame la imagen prestigiosa de una institución es un bien intangible, su construcción, sostenimiento y proyección es una tarea permanente es dar brillo a la buena administración, al trabajo organizado y es el resultado de una excelente estructura al servicio del cliente¹².

“La imagen institucional en una empresa de servicios, y más aún perteneciente al sector público es como la honra de una persona frágil y susceptible, por ello su proyección tiene que responder a lo que internamente es y se anhela hacer la primera aerolínea latinoamericana. Parte de la realidad de la empresa y se rige por principios éticos en los que el manejo del mensaje en todas sus formas comunicacionales considera el respeto al pasajero como una premisa que norma toda su actividad”¹³.

¹² Entrevista Leda. Toa Quirola, relacionadora pública de TAME, Quito, noviembre de 2002

¹³ Ídem

Las empresas privadas aéreas mediante sus campañas propugnan la seguridad en sus rutas e itinerarios, y es lo que cualquier ser humano como usuario espera, pero el índice de accidentalidad en varias de ellas es considerable, si señalamos los accidentes graves ocurridos en nuestro país desde el 15 de agosto de 1976, hasta el 28 de enero del 2002 tenemos las siguientes cifras por empresas. TAME: 5, FAE: 6, PRIVADAS: 11, PETROECUADOR: 2

Al no ser Petroecuador una empresa dedicada al servicio aéreo, cuando se presentó el percance aéreo surgieron varias voces de “entendidos en la materia”, denominamos así a varios de los supuestos analistas petroleros pertenecientes especialmente al Foro de Opinión Petrolera, profesionales muchos de los cuales han culminado su carrera profesional en la estatal petrolera y que ahora bajo la tutela del Ing. René Bucaram, ex-Gerente de TEXACO y principal mentalizador de la privatización de la empresa propugnaban una privatización urgente, no solo de la Unidad de Aviación, sino de toda la Empresa, ya que al considerarla pública la tachaban de ineficiente. Pero si nos remitimos al número de accidentes Petroecuador en más de 30 años de funcionamiento de su flota aérea tuvo apenas dos percances aéreos, algo muy diferente a las demás aerolíneas, tomando en cuenta que se realizaban 4 viajes diarios Quito-Lago Agrio y más de 5 entre los campos en el Oriente.

El desafío de un manejo adecuado de la reputación de Petroecuador es complejo, daños inesperados y potenciales accidentes en cualquier parte de su infraestructura, que es considerada de alto riesgo es conflictivo para su futuro comercial. Pero es importante

señalar que las compañías o empresas del mañana tienen que tener una nueva cultura corporativa, consistente en uso consciente y competente de los medios, para manejar las crisis que afectan o puedan afectar su reputación y que pueden influir en el lugar que ocupa en el mercado.

La historia comercial reciente tiene muchos ejemplos: Perrier, Exxon, Body Shop, Macdonald's, Hoover, Firestone, General Motors, Ciba-Geigy, Unión Carbide. Un caso típico fue la experiencia que tuvo Shell Oil. En junio de 1995 Shell se enfrentó a la oposición masiva por parte del movimiento Verde Alemán después de que la compañía anunció sus planes de acabar con una gran instalación petrolífera en el Mar del Norte. Las oficinas de Shell en Alemania fueron atacadas y las estaciones gasolineras reportaron una caída en las ventas del 30%. Todos estos casos tienen un tema común: las actitudes negativas del consumidor son agrandadas por un cubrimiento negativo de los medios de comunicación para crear percepciones hostiles y graves daños al negocio¹⁴.

En nuestro país hace aproximadamente doce años se inició una campaña a través de los medios masivos de desprestigio de las empresas públicas, esto fruto de las disposiciones emitidas por el "Fondo Monetario Internacional para todos los países de América Latina de privatizar las empresas del Estado, de ese entonces, a fin de tener Estados con estructuras organizativas delgadas y no burocráticas y pesadas"¹⁵, como se estimaba eran los entes estatales. Esto se inició en el Gobierno de Sixto Durán Ballén y un efecto inmediato fueron, entre otros, el retiro del 10% de las ganancias de

¹⁴ Bellini James, *Manejo de la Imagen frente a los medios, Ciclo de Conferencias y Exposiciones* Mind Trainer, Bogotá Colombia, 1995. pp. 8

Petroecuador destinadas para la reinversión en remodelación o renovación de la infraestructura existente, incorporación de nuevas reservas petroleras y nuevas metas exploratorias, especialmente en el área de producción, asignación de un presupuesto a Petroecuador como si se tratase de un Ministerio y no de una empresa productiva, todo esto con un claro afán de quitarle operatividad.

La campaña que insistentemente se propugnaba tocaba facetas de la actuación poco ejecutiva y cordial para con el público y mostraba los montos de pérdidas que ocasionaban especialmente las empresas eléctricas por su operación, incitando a la población a formar una imagen emitida desde un mensaje vertical del Gobierno, consolidándolas como empresas malas e ineficientes y sus funcionarios calificados como “burócratas”, término usado en forma peyorativo, por lo que debían ser vendidas. Junto a este mensaje se presentaba otro el de la empresa privada como panacea de eficiencia y versatilidad, para quien se promocionaba su administración.

Si hacemos una retrospectiva en la administración de la mayoría de empresas públicas, si no es en la totalidad de ellas, vemos que han sido manejadas por empresarios privados puestos por los distintos gobiernos, quienes han realizado administraciones dedicadas a manejar y disponer a los entes estatales para sus negocios privados, provocando déficit y pérdidas en sus administraciones, asumidas por el Estado ecuatoriano el costo de sus actos de ineficiencia y en muchos casos corrupción. Podemos reflexionar y señalar que existe un tipo de ideología emitida por el Gobierno con una clara disposición de desprestigio y utilización como botín político, ya que las

¹⁵ Burky Leved & Guillermo E. Perry, *La Hora de la Reforma Institucional, Más allá del consenso de Washington, Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y El Caribe, 2000*, Washington, EE.UU. pp. 128

empresas se llenan de funcionarios colocados por administraciones políticas, sin una clara visión técnica, que consumen con gasto corriente su presupuesto y dificulta su modernización, convirtiéndose en un gasto excesivo para el Estado.

De ello podemos señalar que es el propio Estado con sus gobernantes y sus administradores privados los que han conducido al fracaso empresarial del sector público, a ello agregamos las desigualdades y distorsiones salariales que han facilitado la tarea al Gobierno de mostrar un responsable de carne y hueso, los dirigentes sindicales, gremiales y profesionales, a quienes se los acusa de todos los males empresariales y contra quienes también se levanta un estigma negativo dentro de la opinión pública. No vamos a defender su accionar, ya que también tienen parte de la responsabilidad en los fracasos empresariales públicos, pero no toda la responsabilidad debe recaer sobre ellos como se quiere hacer creer.

La empresa privada esa panacea que muestran los neoliberales, en estos momentos con la dolarización mostró su incapacidad para competir y ser eficientes, sin olvidar a los grandes bancos que quebraron al país, así como grandes empresarios que desfinanciaron con su falta de pagos al Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, y cuyas deudas han sido condonadas. Pero en este caso los montos que el Estado destina como ayuda al sector empresarial se convierte en “estímulo a la producción” y no tiene cuestionamiento ya que si el Gobierno no los apoya tendrán que cerrar sus empresas y muchos ecuatorianos se quedarían en el desempleo, con ello chantajea al país, pero paradójicamente cuando se trata de la población, son los primeros críticos en pedir que se eliminen los subsidios estatales.

En el área petrolera, Petroecuador el año 2002 entregó al Estado ecuatoriano alrededor de 1.397 millones de dólares, que van directamente al Presupuesto del Estado para sueldos, salarios de empleados de todo el sector público, tanto de educación, salud, Ministerios, además de obras sociales, de infraestructura y pago de deuda externa. Esto lo hizo con una producción de 215.000 barriles diarios de petróleo¹⁶. Las 13 empresas privadas que operan en el Oriente con contratos de asociación, cuya producción asciende a 150.000 barriles diarios de petróleo entregó al estado ecuatoriano el año anterior por concepto de utilidad y regalías alrededor de 450'000.000 dólares, es decir según el Servicio de Rentas Internas, solamente 0,17cvs por barril recibe el Estado de su petróleo que explotan las empresas privadas, ya que la mayoría declara pérdidas o tablas en sus estados financieros.

¹⁶ PETROECUADOR. Informe estadístico de la Unidad de Contabilidad de la Gerencia de Economía y Finanzas de Petroecuador, 2002. pp. 162

CAPÍTULO 2

RECONSTRUCCIÓN DEL ACONTECIMIENTO BASADO EN LA INFORMACIÓN DE LOS MEDIOS IMPRESOS

2.1. Narración del hecho basada en los medios impresos

Con frecuencia el estudio de los problemas referentes a las comunicaciones masivas tiene dificultades para encontrar su lugar. Por un lado, lo rechazan quienes minimizan su importancia en beneficio del estudio de realidades sociales más consistentes (economía, historia, clases sociales, luchas políticas, etc.). Por otro lado, cuando se le reconoce su importancia, se polariza en dos actitudes contrarias: o bien se atribuyen a los medios de comunicación todos los males que agobian a nuestras llamadas sociedades de consumo, desde la alineación sistemática de las conciencias hasta la ritualización y vulgarización de la vida cotidiana, o bien siguiendo el optimismo de Machlujan se cantan loas al poder transformador de su tecnología¹⁷.

Los factores en juego en el funcionamiento de las comunicaciones masivas van más allá de la voluntad de los individuos que participan en su producción. Nuestras palabras, en su condición de sujetos sociales, están determinadas por leyes que aplicamos en forma espontánea aún cuando pretendamos negar su existencia¹⁸.

¹⁷ Verón Eliseo, *Construir el Acontecimiento*, Edit Gedisa, Barcelona España, 1995, pp. 3

¹⁸ Ibid pp. 3

El acontecimiento en sí es una especie de invariable desconocida que los medios de comunicación van a construir en primer lugar a partir del material de los despachos. Puede hacerse una distinción entre lo que se refiere directamente al acontecimiento y lo relativo a su consecuencia. Pero dentro de esta primera diferenciación se distinguen además dos modos de procesamiento discursivo que pueden calificarse de “discurso técnico” y “discurso no técnico”, lo que permite distribuir el material informativo en un esquema de doble entrada e identificar los elementos que eventualmente escapen a esta clasificación¹⁹.

Cuando una noticia recibe la denominación de “accidente” es tomado con sobresalto y miedo por la población, porque inmediatamente se la asocia con la muerte. La introducción de la idea de miedo le permite emitir una hipótesis con respecto a los sentimientos subjetivos de los habitantes²⁰.

En la mañana del 18 de enero del 2002 los diarios El Universo y El Comercio titularon respectivamente: “*Desaparece avión estatal*” y “*Un avión desapareció ayer*”, en los demás diarios se mantienen las mismas noticias. Las primeras ediciones se refieren al accidente en primera plana con resumen de la noticia y una gráfica de la ruta que debía seguir la aeronave realizada por ambos medios, la noticia se desarrolla en las páginas 2A para El Universo donde se recoge una fotografía del hangar de Petroecuador, un gráfico de la posible ruta seguida por la aeronave y una foto de los familiares en la entrada del andén. En el desarrollo de la noticia se destacan las características de la aeronave, el anuncio de la Dirección de Aviación, los tripulantes y

¹⁹ Ibid pp. 10, 11

²⁰ Ibid pp. 21

pasajeros. Como segunda noticia del hecho se destaca el testimonio de Alberto Álvarez, quien debía abordar el vuelo y por problemas familiares tuvo un retraso. En un pequeño recuadro en la parte inferior se escribe acerca de tres hipótesis del accidente sin señalar las fuentes. En la parte derecha de la página ocupando un 30% de la misma se encuentra la nómina de los desaparecidos y el recuento de otros accidentes aéreos ocurridos desde 1976, acompañado de la gráfica del avión accidentado de Cubana de Aviación en 1998.

El Comercio grafica la noticia en su página 8A con una fotografía de archivo de la aeronave cuando descendían pasajeros de un vuelo anterior y un recuadro de familiares en el aeropuerto, donde se destaca la noticia de la desaparición de la aeronave, presunciones de la Dirección de Aviación Civil y el operativo montado para la búsqueda y un recuadro con textos acerca de los familiares y su permanencia en la sala VIP del aeropuerto.

En el siguiente día, 19-01-2002 en la edición, las informaciones disponibles dan la imagen de una situación más grave, provocan un cambio drástico porque las investigaciones apuntan hacia Colombia, lo que merece la movilización completa de la panoplia discursiva de los diarios, que le dedican un cuarto de página en la portada y una página completa de seis columnas en la página A 2. El Comercio titula “*La nave giró hacia Colombia*” y el Universo “*En Colombia se buscará el avión*”.

Con una fotografía de una patrulla de búsqueda, una del otro avión Fairchild de Petroproducción y una gráfica del operativo de búsqueda, Gustavo Abad, reportero designado para la cobertura citando como fuente a campesinos de Puerto Libre, quienes

aseguran que la nave se dirigía a Colombia, donde agregan que “*El avión volaba bajito creíamos que se iba a estrellar. Estábamos fumigando la chacra. Vimos que se fue en dirección a un cerro y después se perdió entre los montes, hacia el norte*”, señaló *Ramiro Acosta, 30 años campesino*. Sumado a un recuento de los hechos acontecidos en el operativo de búsqueda en Lago Agrio, en el sitio denominado La Bonita (frontera con Colombia) y Bermejos, en la provincia de Sucumbíos el ambiente y sin señalar fuentes escribe sobre posibles señales emitidas por el avión siniestrado. Se escribe sobre la situación de los familiares, destacando la desesperación y la penosa espera de los mismos, acompañada por la acusación de un grupo de dirigentes sindicales de Petroproducción a las autoridades de la Empresa y del Gobierno, al final existe un recuadro del drama de los familiares del Cáp. Nelson Villareal.

La elección de los diarios que centraron su estrategia en el informe del testigo ocular es la de todo discurso descriptivo: hacer que la mirada del lector llegue a coincidir, en la imaginación, con la del expositor. Aparece la intervención humana pero sólo se la menciona para señalar su ausencia como protagonista en el hecho.

En esta página, con el título “*Sin pistas de la aeronave perdida*”. El texto se compuso con el material del redactor y despacho internacional, donde lleva la indicación final AP. (EU 19-01-2002 Pág. 2A)

El diario El Comercio en la primera página se señala que “*el rastreo del avión de Petroecuador entre Lumbaqui y el departamento del Putumayo, en Colombia, tampoco dio resultados ayer. La nave se desvió sorpresivamente a la altura de Olmedo. En lugar*

de ir hacia Nueva Loja voló hacia Cofanes". Además existe una confirmación oficial por parte del Comandante de Transportes, quien confirmó que *"desde el cerro El Tigre, en Colombia, se captó una señal de emergencia de una aeronave"* (EC 19-01-2002, Pág. 1A).

Con una fotografía de un helicóptero y soldados con equipaje de búsqueda y una de los familiares con un primer plano de una persona de la tercera edad con expresión triste, tomadas por Patricio Terán y Pavel Calahorrano, respectivamente, en media página, el reportero sin citar fuente señala *"en el recinto Flor del Valle se conoció información de que un campesino de la zona aseguraba que la aeronave volaba muy bajito en el sector de la Bermeja, zona minera, donde luego se escuchó una fuerte detonación, donde para confirmar esta versión se conformó una patrulla con miembros de las Fuerzas Armadas, trabajadores de Petroproducción y el campesino Ramiro Acosta que partió rumbo a este sector"*. Mientras el drama de los familiares se mantiene con expresiones como *"se secaba los ojos con un pañuelo y decía que quería viajar a Lago Agrio, para ayudar en la búsqueda del avión"* (EC. 19-01-2002, Pág. 2A). Lo que muestra una sensación generalizada de incertidumbre que recorrió el país en estos días.

El texto en los dos periódicos está construido siguiendo principios similares. El Universo salpica su texto de micro descripciones relativamente autónomas referentes a hechos heterogéneos (lo ocurrido en el avión, lo que dijeron los vecinos del sitio, las declaraciones oficiales, etc.) y las une con referencias temporales. De este modo el acontecimiento se acelera, adquiere la rapidez de un relato de suspenso.

Para el 20 de enero los periódicos amanecen anunciando que la búsqueda del avión continúa, El Universo desarrollando en media página, luego de un pequeño anuncio en la primera página, donde se describe las actividades de rastreo de aeronaves y patrullas, en la página 15 A se publica una foto de un helicóptero en el Oriente y otra del padre de un familiar sollozando por la pérdida con la firma de AP. Se menciona *“que las tareas prosiguieron por tercer día consecutivo sin resultados positivos. No se descarta la hipótesis de un secuestro”*, las tareas se dificultan por el mal tiempo imperante en la zona, y se menciona la intervención de *“Inteligencia Militar para investigar la lista de los pasajeros del avión, pues la hipótesis de un secuestro aún no se descarta”*, abriendo una nueva arista a las existentes sobre las hipótesis. Además el nerviosismo se apodera de los habitantes del Oriente, y entran al escenario público indicando que *“la sociedad civil de Nueva Loja aprovechando la coyuntura prepara un documento que será presentado ante la Gobernación de Sucumbíos y la Dirección de Aviación Civil para pedir que los aviones que salen o entran a la zona no pasen por el centro de Nueva Loja”*.

El Comercio se mantiene en la misma línea con una clara disminución del espacio en el periódico para la noticia, a lo cual se agrega que *“una aeronave de las FF.AA. avistó un artefacto mientras sobrevolaba el cerro El Tigre, en Colombia”*. Con esta información se señala que todas las tareas de búsqueda por tierra y aire se concentran en esa zona, con resultados negativos. Se mantiene información acerca de los familiares y su drama.

Se mantiene un paréntesis de tensión y se tejen varias hipótesis, y especulaciones citadas en los corrillos de las redacciones y en el sitio de operaciones de las patrullas de rescate, entre ellas pueden citar la del secuestro que apuntaba hacia miembros de las FARC de Colombia, el avión podía despegar en pistas pequeñas de 300 metros y podía llevar consigo una patrulla entera y se podía pedir rescate por sus ocupantes; Otra versión fue que tuvieron un percance y aterrizaron en un sitio donde no tenía comunicación y la menos estimada era la de un accidente. Los familiares se desesperan e insisten en informaciones oficiales, el ambiente de tensión se eleva, aún cuando el estilo y las políticas de los dos diarios permiten narrar historias y vivencias de los familiares desde ángulos positivos, tratando de disimular el sensacionalismo. El escenario de acción de los hechos se mantiene en dos áreas la selva amazónica, frontera con Colombia, cerro El Tigre, para las tareas de búsqueda de la nave siniestrada y la sala VIP del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, como sitio de concentración de los familiares.

Este movimiento narrativo que se eleva de la visión de las consecuencias humanas hacia el accidente en sí es una de las claves de la dramatización de la información. Pero la información va trasladándose de las primeras y segunda páginas, en el caso de desarrollo informativo a las finales de la sección primera, para este caso, pero mantiene su presencia, con menos espacio en la portada de los diarios señalados.

El 21 de enero los titulares son elocuentes, El Universo titula “*Localizado el avión sin sobrevivientes*” en su primera plana destinando un espacio de un cuarto de página para la información y con una fotografía del campesino que avistó la aeronave y

un gráfico de la ruta y el sitio de impacto de la aeronave. Aun cuando se presenta la confirmación del hallazgo por parte del Vicepresidente de Petroproducción, Ing. Rosendo Santos, las FF.AA. no confirmaron la versión, mientras se despliega una amplia información en la página 10 A, bajo el titular *“La nave estaba destrozada”* donde se menciona que *“la nave estaba en territorio colombiano, se estrelló de frente contra el cerro y que las posibilidades de hallar sobrevivientes son casi nulas”*. Se señala una fuente que pidió el anonimato y que indica *“todos murieron, no hay sobrevivientes y que los restos de la nave quedaron diseminados en lo escarpado de la montaña”*. Además se indica que una patrulla de cinco hombres que descendió al sitio confirmó el hallazgo de los pedazos de la aeronave y se menciona *“que lo raro es que una tripulación tan especializada como la que comandaba la aeronave haya tomado el riesgo de dirigirse a este sector, por lo que será la información que se desprenda de la caja negra del avión la que explique las causas”*. Por otro lado en un recuadro se menciona la nómina de la tripulación y detalles del tiempo operado por la aeronave cuando sucedió el impacto. En otro recuadro con tono gris se menciona el reclamo airado de los familiares por los pocos informes del rescate, donde se destacan las airadas protestas y los gritos de los casi 200 familiares de las víctimas.

El Comercio destina 1/4 de página de la portada para esta noticia y titula *“El avión se estrelló en el Tigre”* con una fotografía de un rescatista preparándose para abordar un helicóptero, más un pequeño gráfico de la ruta seguida por la aeronave, con textos en los cuales se indica que *“patrullas militares tratan de llegar a la zona donde se observaron las partes de la aeronave”* avistadas por aviones que buscaban los restos. En la página 10 A con el título *“Las patrullas buscan sobrevivientes”* se describe al

igual que en El Universo los detalles de la preparación de las patrullas de rescate y de los familiares, con fotografías del grupo de rescatistas y naves partiendo hacia el cerro.

Como parte del texto aparecen antetítulos y descripciones de los escenarios donde se desarrollan las labores de búsqueda que aparecen en el texto de la noticia, “cuyo texto esta destinado a insuflarle uno o varios significados secundarios, ya que la imagen ya no ilustra la palabra, que estructuralmente es parásita de la imagen”²¹.

Con el titular “*La nave se estrelló a 10 mil pies*” y con el antetítulo “*Demora en el rescate por el mal tiempo*”, El Universo describe las coordenadas donde estaría la nave y las labores de las patrullas destinadas para el rescate, el 22-01-2002. Se destaca la intención de la prensa y familiares en llegar al sitio del accidente en un sobrevuelo, que por las condiciones climatológicas no pudieron observar nada y de esta manera se trató de excusar como posible causa en la demora en cinco días para localizar la aeronave siniestrada.

Además con una fotografía muy conmovedora de familiares sollozando se describe la tristeza mostrada y su negativa para hablar con la prensa. Se señala que el rescate tardará 48 horas por las condiciones climatológicas presentadas en el sitio del percance.

El mismo día (22) Comercio titula “*El Mal tiempo frena la tarea de rescate*” se describe al igual que el medio anterior las tareas de rescate, lo ilustra con dos fotografías, una de helicópteros partiendo y otra de un familiar tratando de divisar desde una ventanilla de una aeronave, a más se señala que “*la prensa ha montado un*

operativo con equipos satelitales para transmisión en vivo y en directo a la espera del arribo de los cuerpos de las víctimas”, es decir buscaban explotar el morbo en las imágenes de las víctimas por ganar audiencia.

A lo largo del transcurso de los siguientes días los periódicos hablan de los rescates fallidos en el cerro por el mal tiempo, para el 24 de enero mencionan la versión de haber llegado al sitio y no encontrar sobrevivientes y la confirmación de las patrullas del hallazgo, con fotografías de trozos de papeles traídos por tierra, pero ninguna fotografía de las víctimas, empiezan a tejerse una serie de hipótesis y los pedidos de los familiares. Algo que movió el escenario y condujo la atención pública hacia otro escenario fue la desaparición de una de las patrullas de rescate denominada Pico por ser el apellido del soldado al mando de la misma, lo que concitó la atención de los medios a partir del 27 hasta el 02 de febrero, fecha en que se pudo rescatarlos, luego de varias peripecias. Esta noticia ganó en fuerza al accidente por el drama humano que se tejió en cuanto a ella y por las personas que la conformaron como son FF.AA. y Cruz Roja.

La Revista Vistazo con el titular “*El Vuelo del Misterio*” realiza una reseña de un trabajador acerca de las condiciones climatológicas y el estado de ánimo de la tripulación, en cinco páginas se ilustra la información, con una fotografía de archivo de la aeronave en la primera página, en las dos siguientes se presenta un gráfico de la ruta a seguir y la ruta seguida por la aeronave, más las fotografías de 16 pasajeros, la misma que avanza hasta las páginas 5 y 6, en las cuales se observan fotos de archivo de toda la tripulación de Petroecuador, con círculos rojos de los fallecidos y al final una con naves en labores de rescate.

²¹ Barthes, Roland. *La Aventura Semiológica*, Paidós Comunicación, Barcelona, España, 1993. pp. 77

Se recurre a una fuente de Petroproducción quien descarta de plano una falla mecánica y señala que *“la parte humana, aparentemente, también estaba asegurada. Al mando de la nave estaban el capitán Víctor Ayala, jefe de la Unida de Aviación y el capitán Germán Guanotoa, jefe de pilotos, ambos con más de 30 años de experiencia volando, casi siempre con destino al Oriente”*. Se describe la historia del avión y se abre una interrogante acerca *“de la escasa o nula seguridad que existe en el hangar de Petroecuador. Desde el lugar en que se dan los tiquetes hasta el hangar mismo donde se aborda, no existe control, resulta posible que el nombre de una persona aparezca en el tiquete y que finalmente suba otra al avión, o que alguien vaya armado. Tampoco hay una revisión de armas, señala el medio citando como fuente a un empleado que prefiere omitir su nombre”*.

A continuación se describe la investigación de la pérdida en el radar de la nave y se elucubra sobre su real funcionamiento, lo que según la revista provocó que las labores de búsqueda se dirijan hacia otra zona, para luego citar como fuente al coronel Armando Benalcázar, comandante de la FAE quien informa que *“el avión está localizado en el lado colombiano Las señales que recibimos por medio de los aparatos de rastreo nos indican que el avión podría estar ubicado en el cerro El Tigre”*. Y cierra la edición la revista con la información de la partida de una patrulla terrestre hacia la zona y concluye *“Mientras tanto, desde el día de la desaparición, entre los familiares fue tomando cuerpo la teoría del secuestro sustentada en el escaso control de seguridad en el aeropuerto. Esta opción les daba además la esperanza de que los desaparecidos estuvieran con vida”*.

Esta investigación se complementa con informes de itinerarios de la nave y fotografías, los nombres y funciones de los desaparecidos. Lo cual es muy superficial, busca solamente ser informativa y en muchos de sus textos no citan fuentes; lo que resta credibilidad, pero procura mantenerse en una línea informativa lo que para su público, clase media y alta, se traduce entre otros dispositivos en el tipo de roles que se otorga a los protagonistas, donde la mayoría son presentados con formalismo y se alude a una hipótesis corroborada por una fuente anónima respecto de la seguridad en el aeropuerto lo que desorienta a la opinión pública conduciéndola hacia el fantasma del terrorismo o la guerrilla colombiana. De rebote, personaliza todos los discursos que se suceden en escena. La actualidad se fabrica a través de una multiplicación de expositores, todos los cuales se dirigen al espectador, le explican las cosas, le dan lecciones. Estos expositores poseen un estilo uniforme, incluso en el plano gestual, que produce un relato continuo de los acontecimientos.

En la portada de los periódicos, como hemos visto, el texto establece pequeñas directrices para orientar. A continuación entrar a la interpretación, para anclar de alguna manera el sentido y llevar al lector hacia el desarrollo de la información en las páginas internas.

Un aspecto importante se podría señalar al referimos a la demora en el rescate de las víctimas, tiempo en el cual se tejieron varias versiones y especulaciones acerca del suceso, uno que cobró fuerza, pero se la repetía en voz baja para no provocar una ola especulativa de incidencia internacional fue que el avión de la petrolera fue derribado

por el avión no tripulado de los EE.UU. cuya base es el aeropuerto de Manta, Base Aérea dada por el Gobierno del Ecuador a los EE.UU. para el control de las actividades de narcotráfico colombiano y que al volar con control visual y adentrarse en territorio colombiano, la tripulación del avión de Petroecuador no respondió a tiempo a las comunicaciones de la aeronave estadounidense y por ello fue derribada y que Washington sabía de su localización y que la primera alerta acerca de la ubicación de la nave se dio desde este país a las Fuerzas Armadas ecuatorianas. Por ello, al presentar el informe, los familiares no lo aceptaban como valedero, sino como algo forjado, ya que las cintas de la caja negra fueron analizadas y escuchadas en los laboratorios estadounidenses. La Empresa estatal con anticipación conformó una comisión compuesta por el Dr. Carlos Andrade y el Ing. Cristóbal Viteri. Como representantes de los familiares de las víctimas, el capitán Mauricio Rodríguez, por parte de la Empresa y miembros de la Dirección de Aviación Civil (DAC) para buscar transparencia en los resultados de las grabaciones de las mismas. De los resultados y el informe final de la (DAC), los miembros de la Comisión aseguran su fidelidad y aceptación.

2.1.1. El componente fotográfico

Todo medio de comunicación construye, con las noticias, una realidad, da una versión de determinados acontecimientos, mientras otros callan y al hacerlo presenta personajes con un enfoque positivo o negativo, valorándolos o desvalorizándolos, minimizando o sobredimensionando sus acciones. De ahí que los protagonistas de la información mediática no tengan el mismo peso, y esto no sólo por el despliegue (la

ubicación, tiempo-espacio), sino también por el rol que se otorga a estos protagonistas como víctimas, victimarios, testigos, beneficiarios, héroes y sacrificados.

Un componente fundamental de la noticia son los valores que permiten establecer que los acontecimientos son suficientemente interesantes, relevantes y significativos para ser difundidos públicamente como noticias y constituyen las guías para el lenguaje, conjugado con las fotografías mostradas a lo largo de las informaciones y esa necesidad que se mostraba en el público y luego la frustración por no poder observar fotografías de las víctimas o el avión siniestrado, las mismas que nunca se presentaron.

Roland Barthes nos dice que en cualquier fotografía coexisten dos mensajes: el denotado y el connotado, el primero es un mensaje sin código, el segundo es la retórica fotográfica donde la connotación opera a dos niveles: por una parte la fotografía periodística es un objeto trabajado, seleccionado, compuesto, construido, tratado según normas profesionales, estéticas e ideológicas, que son otros tanto factores de connotación; y por otra, esta misma fotografía no es solamente percibida, recibida, sino también leída, relacionada más o menos conscientemente por el público que le consume, con una reserva tradicional de signos, aunque estrictamente hablando no forman parte de la estructura fotográfica, Barthes establece seis procedimientos de connotación, trucaje, pose, objetos, fotogenia, esteticismo y sintaxis, los tres primeros y el último son frecuentes en la fotografía periodística, los restantes lo son de la fotografía creativa o experimental²².

²² Barthes, Roland. *El Mensaje Fotográfico. Retórica de la Imagen*. Cuadernos T No.1 ,Centro de Comunicaciones Audiovisuales PUCE, (1973) Mytologies London. pp. 11

En el caso de las fotografías podemos señalar que la mayoría de periodistas se debieron sentir frustrados y decepcionados primero por no poder llegar al sitio del accidente, por impedimento de las Fuerzas Armadas y luego por no poder acceder a fotografías del avión siniestrado; lo que obligaba a los periodistas como hemos observado en la reconstrucción del acontecimiento basado en las noticias publicadas de los medios analizados, trataron las noticias de forma colectiva, es decir las noticias aparecen en los medios de manera parecida y en una temporalidad equitativa, por ello podemos considerar que la teoría de la "Espiral del Silencio" se hizo presente en este caso.

Los periodistas por la falta de información oficial y la presión de las redacciones por informaciones se dedicaron a buscar fuentes no oficiales y para apoyarse y ganar espíritu de cuerpo compartían las versiones, ya que “los grupos en que los miembros se conocen mutuamente amenaza con el aislamiento y la exclusión a los individuos que se desvían del consenso. Los individuos, por su parte, tienen un miedo en gran medida subconsciente al aislamiento, probablemente determinado genéticamente. Este miedo al aislamiento hace que la gente intente comprobar constantemente qué opiniones y modos de comportamiento son aprobados o desaprobados en su medio, y qué opiniones y formas de comportamiento están ganando o perdiendo fuerza”²³

²³ Noelle-Neumann, Elizabeth. *La Espiral del Silencio, Opinión Pública: nuestra piel social*, Ediciones Piados, Barcelona Buenos Aires, México. pp. 2

2.2. Los Sucesos y las Fuentes

2.2.1. Los Sucesos

El tratamiento periodístico de crímenes y delitos (nota roja) revela el paso del falso escándalo a la complacencia genuina. Si en América Latina los asesinatos políticos se encubren tras las crónicas policiales, la tendencia popular convierte la nota roja en “encuentro comunitario”. Gracias al deporte y a las páginas policiales, el individuo se añade a una colectividad a través de catarsis elementales, la estética del shock (morbo teatralizado o genuino), la transferencia de la lealtad a un equipo de fútbol, etc.²⁴

Eso es lo que ocurrió en este hecho, que el periodista tuvo que desplazarse al lugar de los hechos, convivir con las inclemencias del tiempo que se presentaron y tratar con los miembros designados para el rescate, quienes proporcionaban informaciones que en mucho de los casos eran elucubraciones que no tenían un sustento real.

Como suceso que cambió el escenario nacional fue la desaparición de la nave cuya naturaleza dinámica, cambiaba con el tiempo la información conforme aparecían temas secundarios de este hecho, como los familiares, las hipótesis, el cambio de actividades en el sitio base de las acciones de rescate en el sector llamado La Bonita, los rescates fallidos por las condiciones climatológicas y la pérdida de la patrulla Pico, por casi siete días, que opacó la noticia anterior por el drama humano que representó para los medios de comunicación y como lo explotaron con intervenciones de familiares de

²⁴ Monsiváis, Carlos. *La Cultura Popular en el Ámbito Urbano: el Caso de México*. En Hermann Herlinghaus y Mónica Walker, op. cit, 1994, pp. 141

los desaparecidos y luego de encontrados la ceremonia de condecoración como héroes, para luego culminar el suceso con los actos religiosos ofrecidos a favor de los fallecidos en el accidente, el tema de las indemnizaciones y las informaciones desprendidas de las cajas negras.

Los acontecimientos de la información del accidente se desarrollaron muy despacio frente a la velocidad dada y expectativa generada por los medios, lo que provocó dramas humanos entre los familiares por la desesperación en la información oficial que necesitaban y la serie de hipótesis tejidas entorno al hecho, a más de la imposibilidad de la prensa de acceder al sitio de accidente, para tomar fotografías y constatar el hecho, lo que permitió que varios rumores presentados en el sitio base de las labores de rescate sean publicados y compliquen el estado de ánimo de los familiares, quienes por la desesperación se desplazaron al sitio de operaciones de rescate y muchos de ellos intentaron llegar al sitio donde estaba accidentado el avión. En esto se contempla el poder de la prensa, ya que si la prensa hubiera podido constatar y mostrado las evidencias, los familiares y el país lo hubieran dado como valedero.

2.2.2. Las Fuentes

Las fuentes mostradas en muchos de los casos citan personas involucradas en las labores de rescate que quisieron omitir su nombre por temor a represalias de los superiores en el caso de miembros de las FF.AA. y compromisos laborales y personales en el caso de miembros de la Empresa Estatal petrolera y funcionarios de entidades de rescate involucradas, salvo el caso del campesino Ramiro Acosta, quien señala “*haber*

visto la aeronave que volaba muy bajo... y luego se escuchó una fuerte detonación”, también se cita al campesino Alquímides Gaspar quien expresa *“por el origen del sonido y por la fuerza se podría afirmar que fue muy cerca de la mina”* (un lavadero de oro cercano a La Bermeja) (EC 19-01-02002, Pág. 3A), lo cual es también publicado por El Universo el 19-01-2002, Pág. 2A.

Bajo el subtítulo *“Hay tres hipótesis”* se señala que *“las autoridades manejan al momento tres hipótesis sobre el avión: un percance y que no pudiera comunicarse, un accidente fatal, o un secuestro. Así los informó una fuente de Petroecuador, que prefirió omitir su nombre”* (EU 18-01-2002, Pág. 2A)

Uno de los casos de fuentes no oficiales señala que *“fuentes militares confirmaron ayer la localización de las evidencias cerca de la cumbre del cerro El Tigre, de 4 500 metros de altura, en la zona fronteriza colombiana”* (EC 21-01-2002, Pág. 10A. Otro caso en la misma página señala: *“Este diario supo extraoficialmente que el avión con 26 ocupantes aparentemente se estrelló contra el cerro, a pocos metros de la cumbre”*. Una información trascendental para la opinión pública y familiares de las víctimas no cita fuente oficial, lo que provocó conmoción por no ser confirmada oficialmente. El 22-01-2002, Pág. 5B escribe *“a las 16h15 de ayer, una patrulla de seis uniformados, que fue aerotransportada y dejada en la zona por un helicóptero el domingo, confirmó por radio que llegó hasta el avión siniestrado a 10 000 pies de altura en el cerro El Tigre, en Colombia, el cual se encuentra herméticamente cerrado”*. Con ello se abre la posibilidad de encontrar pasajeros con vida en el interior, pero en la misma noticia el subteniente de la FAE, Freddy Toledo, *“lamentó que no*

haya podido ver la zona de espesa selva donde se observó el domingo los restos metálicos, aparentemente del avión de Petroecuador". Ello corrobora que en un impacto donde una aeronave viaja a por lo menos 300 Km./h., luego de un impacto de frente y por la explosión de la presurización y los motores, no cabe pensar que podía estar entera, quizá el periodista escuchó un rumor procedente de los militares que monitoreaban la radio de la patrulla de búsqueda, pero esa información dio esperanzas a los familiares de las víctimas citando en la misma nota bajo el subtítulo: *"Familiares muestran desesperación"*, se escribe lo siguiente *"Jaime Aragundi dirigió su mirada al cielo y aseguró que aún confiaba en ver nuevamente a su hermano Eduardo, quien se desempeñaba desde hace 14 años como operador de producción en Petroecuador"*.

Lo mismo sucede en El Universo donde se escribe que *"a las 17h00 uno de los miembros que participaba en una misión al sitio del percance y que pidió el anonimato dijo: todos murieron, no hay sobrevivientes"* (EU 21-02-2002, Pág. 10A).

Es entendible la desesperación de los familiares, quienes ante la lentitud de las informaciones oficiales buscaban entre los medios cualquier información, no importaba la procedencia y por ello se cita en la misma nota: *"Una tercera persona, que prefirió mantener en reserva su identidad, aseguró que demandará a Petroecuador y a la DAC puesto que a su criterio la aeronave debió ser dada de baja hace algunas semanas"*. Estas expresiones tienen el sustento de la publicación de un memorando del piloto Víctor Ayala que señala *"el reemplazo del equipo actual constituye un proyecto prioritario a corto plazo, en razón de que el equipo dispone de una vida útil limitado a*

unos pocos años de operación hasta la próxima inspección mayor o mantenimiento”
(EU 21-02-2002, Pág. 10A).

Corroborando lo dicho se cita otro enunciado: *“funcionarios de Petroecuador y personal cercano al operativo coincidieron en señalar que es sumamente extraño que el avión se localizara tan alejado de la ruta inicial, Quito-Lago Agrio* (EC 22-01-2002 Pág. 5B). Esta información trajo repercusiones bajo el titular *“La nave de Petroecuador tuvo 4 incidentes previos”* al citar como fuente un memo de Luis Collaguazo, jefe del área de Protección integral en Sacha-Coca señala *“el avión debido a la fatiga del equipo y considerando su año de fabricación, es verdadero peligro para la transportación de los funcionarios del sistema Petroecuador”* (EC 02-07-2002, Pág. 8A).

En el caso de las fuentes oficiales se cita a miembros de las FF. AA. Como el caso del capitán César Chávez, jefe del aeropuerto de Nueva Loja, quien señala que *“La torre del aeropuerto de Nueva Loja no reportó ningún mensaje que nos pueda hacer pensar que el avión aterrizó en algún aeropuerto alterno, o que haya sido secuestrado”*, (EC 18-01-2002, Pág. 8A) lo que abre una nueva arista, la del secuestro, que aun cuando se lo desestime se apodera de los lectores como mensaje final y da lugar al debate.

Sobre el posible sitio, la información oficial lo da Armando Balcázar, comandante del ala 31 de la FAE, *“la nave emitió señales de radio mediante su sistema ELT desde el sector de La bonita, a 50 millas al noroccidente de Lago Agrio y muy cerca de la línea fronteriza con Colombia”* (EU 19-01-2002, Pág. 2A).

Miguel Maldonado, jefe de la Brigada de Selva 19 Napo, informó que *“la búsqueda en territorio ecuatoriano está agotada y que lo único que queda es intensificar el rastreo en el lado colombiano. Los sobrevuelos se harán a partir de hoy sólo en Colombia”* (EU 19-01-2002, Pág. 1A).

Fue Rosendo Santos, Vicepresidente de Petroproducción quien oficialmente señaló *“a las 10h20 de ayer se localizó al avión de Petroproducción que se extravió el jueves pasado con 26 personas a bordo, en el cerro El Tigre (a 4250 msnm) en territorio colombiano, frente a la población ecuatoriana de La Bonita”* (EU 21-01-2002, Pág. 10A).

Mientras por su lado las entidades militares mantenían su postura de no confirmar ningún hecho como lo señala a continuación *“intentamos hoy (ayer) un descenso con el objetivo de construir en la montaña un helipuerto que facilite las operaciones”* señaló el coronel Hernán Salazar, jefe de las operaciones aéreas (EC 21-01-2002, Pág. 10A). *“La voz oficial es la Fuerza Aérea y lo único que conocemos es que se han observado objetos metálicos; pero una patrulla terrestre se dirige al lugar y verificará la noticia en las próximas horas. Les pedimos calma, contestó un funcionario de la Fuerza Aérea”* (EU 22-01-2002, Pág. 3A).

Algo que se notó desde el principio fue la falta de apertura informativa por parte de la voz oficial encargada, lo que fue publicado en primera plana con la siguiente indicación *“Aunque la FAE y el Ejército continuaron con su hermetismo informativo,*

equipos periodísticos lograron identificar señales de radio de las patrullas que se encuentran en el área del desastre” (EU 23-01-2002, Pág. 1A) Esto muestra como desde un principio a falta de información oficial efectiva e inmediata de los hechos, los periodistas asignados a esta cobertura y que tuvieron que desplazarse hasta el sector de La Bonita comenzaron a usar su astucia, relaciones de amistad forjadas sobre la marcha para poder recabar la información que era requerida y presionada desde las redacciones de Quito y Guayaquil por los medios de comunicación, como lo afirma un reportero de uno de los diarios citados, “al no estar desplazado en forma permanente un periodista oficial de Petroecuador a la zona se vieron obligados a tomar información de cualquier fuente que en muchos casos pedía su anonimato como consta en los reportajes y noticias emitidas y publicadas”²⁵.

Eso concluye en la falta de planificación y orientación institucional de la comunicación en un momento de crisis donde las fuentes informativas que se tenían a la mano se tuvieron que usarse por la velocidad de la información y que las fuentes oficiales informativas nunca fueron canalizadas en función de la imagen institucional de la Empresa, por lo que se produjeron ataques a la misma con versiones que no coincidían con los hechos. El Gobierno trató de defenderse por la acusación de hermetismo y en un titular llamado Gobierno niega hermetismo se escribe: “*El ministro de Gobierno, Marcelo Merlo, defendió la manera cómo se maneja la información sobre el avión desaparecido y negó que exista hermetismo*”, con una declaración no se puede ocultar un clamor de los medios de comunicación, de los familiares de las víctimas y de la opinión pública que enfilaba sus críticas en contra de Petroecuador y sus directivos resultando afectada la imagen de empresa pública del Estado.

²⁵ Entrevista Gustavo Abad, reportero Diario El Universo, Quito, octubre, 2002

Resulta muy tarde la respuesta oficial al hecho que recién el 24-01-2002, EC, Pág. 10A *“A las 20h30, el Aeropuerto de Nueva Loja, el coronel Humberto Andrade, de la Fuerza Aérea Ecuatoriana lo confirmó.. El reporte del grupo al centro de operaciones montado en La Bonita explicó que los pedazos de la nave esparcidos en la montaña y, asimismo, que no había sobrevivientes”*. Lo que se concreta luego de siete días de acontecido el suceso, cuando recién se acepta e informa oficialmente sobre el hecho por parte de los voceros oficiales, algo que mutiló las expectativas en torno a una planificación o estrategia de comunicación para enfrentar el hecho.

2.3. Los familiares, los rescatistas, el público y los periodistas como actores.

El gusto del público suele ser la justificación de los directivos de medios para difundir cualquier clase de mensajes. Desde luego, solamente se consideran los rasgos de ese “gusto” que son más funcionales y, muchas veces, olvidan los que pueden ser más funcionales al bien común

2.3.1. Los familiares

Fueron los protagonistas del hecho ya que todos los días se buscaba sus expresiones, testimonios, comentarios y críticas en torno del suceso a fin de alimentar el morbo y el drama que vivían explotado por los medios de comunicación para atraer más lectores. Se sabe que una de las características primarias del ser humano es la solidaridad con los afectados de un accidente o catástrofe, como sentido de afectación

propia del dolor ajeno, es un imán para el voyerismo de la gente que quiere acercarse a las intimidades de los dramas humanos de familiares de fallecidos, a las debilidades ajenas, en gran medida es una suerte de exorcismo de sus propios temores, por ello los diarios excitan la curiosidad.

Tomando en consideración la comunicación como proceso, es necesario destacar el hecho de que uno de los aspectos claves del análisis establecidos por Martín Barbero es la conexión inevitable entre producción y consumo, conexión que se expresa en la categoría “mediaciones”, entendida como “ese lugar” desde donde es posible comprender la interacción entre el espacio de la producción y el de la recepción. Los medios de comunicación funcionan resignificando e incorporando, según el discurso hegemónico, las demandas de los distintos sectores y, por lo tanto, legitimándolas y/o deslegitimándolas²⁶.

Es por ello que los familiares tomaron un rol protagónico para los medios de comunicación publicando todos los días sus sufrimientos como en el titular *“Incertidumbre por suerte de viajeros”* se escribe *“no sabemos nada. Nos dicen que esperemos que nos tendrán informados”* (EU 18-01-2002, Pág. 2A) llegando inclusive a acosarlos respondiendo en la misma nota *“respeten nuestro dolor, dijo una señora, mientras esquivaba las cámaras de fotografía”*. Situación que con el pasar de los días se complicó hasta que se publicó que *“la mayoría prefiere que los periodistas no les molesten, por lo que solicitaron que se impida su ingreso a la sala VIP”*, en la nota titulada *“Familiares muestran desesperación”* (EC 22-01-2002, Pág. 5B).

Buscando cualquier frase que se pueda publicar los periodistas hurgan en el sufrimiento entre los familiares escribiendo frases como “*No sabemos qué pasó con Nelson. “¿Qué le puedo decir”*”, bajo el título Otro sufrimiento para los Villareal (EU 19-01-2002, 2 A), y agrega “*el susto, angustia y palabras entrecortadas no permitían una conversación suelta con la hermana del copiloto”*.. cuando comenta aspectos familiares “*En su casa es amable, tranquilo, respetuoso y responsable; cariñoso con sus hijos y nuestros padres*”. Dentro de esta misma línea en el otro medio escrito se escribe “*Doña Zoila Encarnación dijo que su hijo se desempeñaba como técnico mecánico en Petroproducción. Tengo todavía la esperanza de encontrarlo con vida. Es un buen hombre que siempre velaba por la vida de su familia y sus padres*” (EC 20-01-2002, Pág. 3A)

Entre los familiares se buscaba nuevos datos y posibles ayudas, como se expresa en la siguiente nota “*se secaba los ojos con un pañuelo y decía Medardo Jiménez, padre del técnico Héctor Jiménez, que quería viajar a Lago Agrio, para ayudar en la búsqueda del avión*”, escrita bajo en el recuadro titulado “*Los familiares no pierden la fe*” (EC 19-01-2002, Pág. 3A), artículo donde además se recoge cualquier información que renueve la fe de que los pasajeros del avión estén vivos como dice “*Alex Vásquez, primo de uno de los pasajeros, prefirieron guardar calma, él cree que están vivos y mantiene la esperanza porque el celular de su familiar sonaba ocupado a las 20h00 de anteayer. La primera ocasión que llamamos el buzón de mensajes estaba lleno. Ayer, que intentamos de nuevo el buzón ya aceptaba mensajes*”.

²⁶ Martín Barbero, Jesús, *De los Medios a las Mediaciones*, CAB Bogotá Colombia, quinta edición (1998). pp. 70

Se destacan expresiones de los familiares que con muestras de desesperación al igual que lo estaba la opinión pública y que son publicados bajo el titular Localizado el avión sin supervivientes se señala “*ya no aguantamos más la incertidumbre, hemos pasado cuatro días y necesitamos una información real, gritaba en la Base Aérea a las 18h00 de ayer, Silvia Andrade, esposa de Nelson Andrade, técnico de Petroproducción*” (EU 21-01-2002, Pág. 1A) como también la noticia titulada “*Familiares reclamaron airados por pocos informes del rescate*” (EU 21-01.2002, Pág. 10A) muestran los sentimientos mostrados por los familiares y publicitados por los medios analizados, todo esto matizado por fotografías en circunstancias dramáticas por parte de los familiares, que muchas de ellas irrespetaron el sufrimiento privado.

Como se puede compilar dentro de este sistema cabe destacar los procesos sociales de consumo, los cuales están regulados por racionalidades económicas, políticas y simbólicas, de ahí que en los últimos años el consumo se haya convertido en un lugar desde el cual pensar el proceso entero de la comunicación²⁷. Si el producto, acontecimiento o la pauta de consumo son el punto de llegada del proceso de producción, son también el punto de partida, y la materia prima, de otro proceso de producción silencioso y disperso, oculto en los usos²⁸ es decir en lo que los públicos hacen con lo que consumen en los medios y que se traduce en prácticas dentro de los espacios específicos de la cultura y la cotidianidad.

En el consumo se pone de manifiesto la creatividad de los sujetos, la complejidad de la vida cotidiana y el carácter interactivo y lúdico de la relación público-

²⁷ Sunkel, Guillermo. *Razón y pasión en la prensa popular*. ILET, Santiago de Chile, 1985, pp. 199

²⁸ Martín Barbero, Jesús. *Recepción de Medios y Consenso Cultural*: Travesías, op cit 1999 pp 3,4

medios, pero es muy cierto que “modos de hacer, determinan modos de leer”, con ello los gustos y preferencias temáticas y estéticas, es decir la demanda de los públicos han sido históricamente configurados por un tipo de oferta que ha ido evolucionando y modificándose, alimentándose a sí misma por esa demanda, conformando un círculo vicioso de la dialéctica oferta-consumo, con notable predominio de la primera.

La Empresa por su parte trató de mantener informados a los familiares respecto de la tramitología a seguir luego de conocido el accidente con las siguientes indicaciones:

“A FIN DE MANTENER INFORMACIÓN DE PRIMERA MANO.

Agradeceremos dirigirse a las siguientes Unidades: Ubicadas en las oficinas principales de Petroproducción, Av. 6 de Diciembre 4226 y Gaspar Cañero”

ASUNTOS FUNERARIOS Y SOCIALES: BIENESTAR SOCIAL

Dr. PABLO GOMEZ DE LA TORRE, Sra. WENDY DÁVALOS

Sra. AIDA ORDÓÑEZ, Primer piso, Telf.: 2 562-211

ASUNTOS SEGUROS: SEGUROS Y GARANTIAS

Ing. JAIME SALAZAR, Segundo piso, Telf.: 2 449-001

Ing. GONZALO CERON, Seguros Petroecuador, Telf. 2503707

ASUNTO DE PERSONAL: RECURSOS HUMANOS

Lcdo. CESAR MARCILLO, Ing. PABLO PORRAS. Telf. 2 462-645

RELACION LABORAL: RELACIONES LABORALES

Dr. EDISON MONTERO, Primer piso. Telf.: 2440378

TEMAS GENERALES: Ing. FAUSTO ALVAREZ

Subgerencia Administrativa. Séptimo piso. Telf.: 2440-374

Lcdo. RUBEN ALVAREZ, Primer piso. Telf.: 2440-378”

2.3.2. Los Rescatistas

Jugaron un papel importante porque muchos de ellos fueron los que proporcionaban informaciones a los periodistas apostados en el sector de La Bonita, desde donde se realizaban las planificaciones logísticas para acceder al cerro El Tigre. Muchas de sus expresiones fueron ya plasmadas en el tema de las fuentes, porque en la mayoría de casos y por testimonio del propio Gustavo Abad, reportero de El Universo, “ellos nos avisaban, pero pedían que no les delatemos, de otra manera eran castigados, pero sentían necesidad de que se publiquen sus informaciones y para nosotros eran una fuente de primera mano, por la escasa información oficial que se daba, llegando a mostrarse como un hermetismo oficial”²⁹.

Los rescatistas tomaron mucho vigor cuando la patrulla Pico fue declarada perdida en el cerro El Tigre y permitieron que los periodistas accedan a experiencias contadas por los compañeros de los desaparecidos y se puedan matizar notas de interés humano.

²⁹ Entrevista Gustavo Abad, reportero Diario El Universo, Quito, octubre, 2002

2.3.3. Los Periodistas como Actores

Los periodistas se volvieron actores en este suceso, ya que al cerrarse las fuentes informativas oficiales y por la velocidad con que se mueve la información, estos tuvieron que reportear en el lugar donde se realizaban la coordinación de las labores de búsqueda y rescate de las víctimas del avión accidentado.

Van Dijk menciona, que existen reglas básicas que sustentan el periodismo mundial, en primer lugar, las de carácter económico, como la publicidad pagada por los poderosos, quienes a su vez son los protagonistas de la noticia. Este modelo o esquema favorece a la selección y la producción de relatos periodísticos sobre las mismas élites. Se ha demostrado ya que es muy difícil romper este círculo vicioso. En efecto, en la sección política de los medios escritos ecuatorianos se observa normalmente a los mismos personajes pronunciarse sobre determinados temas de interés nacional³⁰.

En la mayoría de medios de comunicación, las relaciones de producción establecidas se basan en una jerarquización de la toma de decisiones que busca conducir o manipular la actividad creativa y la mal llamada libertad de expresión de los periodistas-productores de información, con las políticas del medio de comunicación que son en muchos de los casos expuestos en forma clara y precisa cuando un reportero inicia sus relaciones laborales. Partiendo de esta premisa el dueño o representante de la empresa es el que define la orientación que el medio tendrá en el escenario político, económico, social, ecológico, sindical, entre otros aspectos. Al final no hay que olvidar

³⁰ Van Dijk, Teun. *La Noticia como Discurso, comprensión, estructura y producción de la información*. Edit Paidós, Barcelona, 1990. pp. 169

que en las noticias se concreta el poder de la interpretación y visión subjetiva de la realidad, detentada por el reportero, el editor y el lector-receptor del medio de comunicación.

Esta perspectiva de la comunicación como proceso, como articulación de escenarios, fuentes y registro de lo vivido en un acontecimiento que se muestran muy interrelacionados, nos permite establecer su complejidad y los diversos aspectos que se deben asumir en su análisis y prácticas, para poder vincularlas con otros procesos sociales y, especialmente, con las relaciones de poder. Tomando al mismo Van Dijk esta noticia debería estar clasificada dentro de las noticias súbitas, como una subclasificación de las noticias duras, es decir topa temas relacionados con un incendio, robo, asesinato, fenómenos naturales, accidentes, temas relacionados con conflictos con la naturaleza, la tecnología y el código penal. Para luego anclarse en noticia en secuencia, ya que se presentan una serie de relatos sobre el mismo tema, basados en sucesos que están ocurriendo durante un período.

En los textos publicados se presentan informaciones que no presentan fuentes sino versiones dadas o “conseguidas” extraoficialmente por los periodistas como apareció en El Universo con fecha 20-01-2002, en la página 15 A, escrita por Gustavo Abad, *“Extraoficialmente se conoció que uno de los helicópteros del Ejército (que participaban en el rescate de las víctimas) regresó a Lago Agrio con un colono. Sin embargo, se impidió el acceso a esta persona”*. Para luego en el párrafo siguiente continuar con *“Inteligencia militar investiga la lista de todos los pasajeros del avión, pues la hipótesis de un secuestro aún no se descarta”*. Por ello podemos señalar que el

discurso encarnado por los “mass-media” es algo que se agrega al mundo, como ente no solo forma parte de una realidad, sino que posee capacidad para transformarla. Actualmente los periodistas son reconocidos como excepcionales testigos de cargo. Una noticia publicada, una entrevista concedida, e inclusive, un editorial reproducido, es aceptada como pruebas plenas por la justicia ecuatoriana³¹.

Una información que refuerza lo dicho es la siguiente: El Diario El Comercio en su edición del 21-01-2002, Pág. 10A, publica: “*Este Diario supo extraoficialmente que el avión con 26 ocupantes aparentemente se estrelló contra el cerro, a pocos metros de la cumbre*”. La revista Vistazo, en su edición No. 826 de enero 24 del 2002, también incurre en proporcionar especulaciones con frases textuales, encerradas entre comillas, señalando como fuente un empleado que prefiere omitir su nombre y escribe: “*desde el lugar en que se dan los tiquetes hasta el hangar mismo donde se aborda, no existe control*” y culmina “*o que alguien vaya armado. Tampoco hay revisión de armas*” y culmina el reportaje, “*Al cierre de nuestra edición, una patrulla terrestre se encontraba a dos kilómetros del sitio en que fueron observados los restos de lo que probablemente es la aeronave de Petroecuador. Mientras tanto, desde el día de la desaparición, entre los familiares fue tomando cuerpo la teoría del secuestro sustentada en el escaso control de seguridad en el aeropuerto. Esta opción les daba además la esperanza de que los desaparecidos estuvieran con vida*”.

³¹ Córdova, Gabriela. *Retórica Periodística para un Golpe de Estado, del derrocamiento de Jamil Mahuad al de Abdalá Bucaram*, Tesis de Maestría UASB, Quito, 2001. pp. 145

Desde su origen los medios de comunicación han sido educadores, homogenizadores y cohesionadores del movimiento social. Ahora, también son jueces, pesquisas, gran electores, soldados virtuales.

En esos momentos cumbres de la catástrofe la prensa se mostró como actor directo y asumió el papel de interlocutor privilegiado entre los rescatistas y la ciudadanía.

Mucho se ha analizado, escrito y hablado sobre la necesidad de que los profesionales de la comunicación apliquen en su rutina diaria el principio de objetividad, como un idealismo periodístico, aún cuando muchos autores señalan que los periodistas deben dudar de los hechos comprobando las fuentes, pero algunos de los hechos deben ser aceptados simplemente como “verdaderos”. Ante esta situación los periodistas deberían establecer una serie de estrategias para sostener la objetividad de su narración y también contra la censura y la crítica de los jefes y opinión pública. Tuchman concreta estas estrategias en cinco procedimientos: la posibilidad de contrastar la pretendida verdad, señalando claramente las fuentes; presentar pruebas suplementarias ulteriores que reafirmen un hecho; las comillas, se ponen el texto en boca de otro, supone un distanciamiento del periodista, con lo que no es el periodista el que está haciendo una afirmación de la verdad; estructuración de la información de una forma adecuada, es decir, se presenta en primer lugar los hechos esenciales; y, separación de la información de la opinión, los hechos de los comentarios³².

³² Alsina, Miguel Rodrigo, *La Construcción de la Noticia*, Piados, 1984, pp. 169-170

A criterio del autor no hay una definición clara entre los fines que se persigue (objetividad) y los medios empleados (el procedimiento periodístico), ya que mediante los procedimientos mencionados refuerzan erróneamente la convicción de que los hechos hablan por sí mismos; estos procedimientos están desacreditados y son un modo de introducir la opinión del periodista, despistan a los lectores haciéndoles creer que el análisis de la noticia es importante y definitorio.

2.4. El Público

El contenido característico de un diario atrae, existen varias tendencias en los diarios

nacionales, pero cuando se trata de una noticia como la desaparición de un avión y el drama humano posterior, es un imán para el voyerismo y curiosidad de la gente que quiere acercarse a las intimidades de la muerte y de la vida, a los dramas humanos, a las debilidades ajenas, en gran medida es una suerte de exorcismo de sus temores (el público se consuela con “menos mal que no fui yo o algún familiar mío”). Los diarios siempre excitan la curiosidad. Nadie hace a un lado uno sin tener un sentimiento de desencanto.

Es el consumo el lugar ideal desde el cual repensar los procesos comunicacionales en sus conexiones con las prácticas culturales, es desde allí que se pueden encontrar nuevos sentidos y sus lógicas más profundas que explicarían de mejor manera la complejidad del gusto popular.

Bourdieu desarrolla una teoría del gusto, en el campo de la producción cultural, como mecanismo de distinción, quien señala más que la pertenencia a una clase social, es el “capital escolar” (definido como el producto garantizado de los resultados acumulados de la transmisión cultural asegurada por la familia y de la transmisión cultural asignada por la escuela –cuya eficacia depende de la importancia del capital cultural directamente heredado de la familia-) y sus relaciones con las prácticas culturales de los individuos y grupos sociales (e decir su atmósfera cultural) lo que define los sentidos estéticos y los gustos, por tanto la competencia cultural para enfrentar la vida³³. En tal sentido “los bienes se convierten en signos distintivos –que pueden ser unos signos de distinción, pero también de vulgaridad, desde el momento que son percibidos relacionalmente- para ver que la representación que los individuos y los grupos ponen inevitablemente de manifiesto mediante sus prácticas y sus propiedades forman parte integrante de su realidad social. Una clase se define por ser percibido tanto como por su ser, por su consumo -que no tiene necesidad de ser ostentoso para ser simbólico- tanto como por su posición en las relaciones de producción”³⁴.

³³ Bourdieu Pierre, *La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Ed Taurus. Madrid, 1988, pp. 494

³⁴ Idem, pp. 494

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS INFORMATIVOS PUBLICADOS Y LOS MEDIOS IMPRESOS

3.1. Una Mirada hacia los Titulares

Los titulares son una selección de los acontecimientos que, a juicio de los editores, tiene relevancia en la vida pública de un país y que es potenciada aún si ellos aparecen en la portada. Los titulares seducen al lector y condensan –aunque a veces peyorativamente- la noticia; hacen ver, alumbran sus ángulos más significativos y espectaculares. Así cada titular, anticipa ciertas características del discurso que nombra, lo califica, enfatiza el núcleo del enfoque de la información³⁵.

Un procedimiento importante de connotación es el texto destinado a “insuflarle” uno o varios significados secundarios, la imagen ya no ilustra la palabra que, estructuralmente es parásita de la imagen, señala Roland Barthes³⁶. En la portada, el texto solo establece pequeñas guías para orientar la interpretación, para anclar de alguna manera su sentido, enfatizar el lado violento del drama: “*Desapareció avión estatal*” titula El Universo, 18-01-2002 y El Comercio “*Un avión desapareció ayer*”, en la misma fecha. Publicitan el hecho para llamar la atención, ponen sobre alerta la atención y curiosidad del lector.

³⁵ Verón, Eliseo. *De la Imagen Semiológica a las Discursividades. El Tiempo de una Fotografía*. Edit. Gedisa, pp.47-70

“Y es que los titulares no utilizan las reglas normales de la gramática, son enunciados anormales que recurren con frecuencia a diversa figuras retóricas y a otros recursos: adjetivación, hiperbolización, el doble sentido, la fiesta del lenguaje (especialmente vinculado a lo sexual), expresiones coloquiales (en particular a las de la jerga popular)³⁷. Verón además señala que los titulares tienen dos dimensiones fundamentales: metalingüística (califica al discurso que le sigue) y referencial (habla de algo), estas dos constituyen el encuadre del discurso.

La presentación en tapa es la misma en el tercero, cuarto (día) El Universo titula “*En Colombia se buscará el avión*” EU 19-01-2002 y, “*Rastreo de avión sigue sin resultados*” EU 20-01-2002, pero la de las páginas interiores difiere muy poco es decir continua sin un desenlace el drama de la pérdida del avión: “*Sin pistas de aeronave perdida*”, y con “*Búsqueda de avión continúa*”, (EU. 19 y 20-01-2002), respectivamente. Se incorpora el elemento del vecino país Colombia, como supuesto sitio del percance, en los dos periódicos.

Algo parecido sucede con El Comercio cuando titula: “*La nave giró hacia Colombia*”, 19-01-202 y “*El rastreo del avión pasó al lado Colombiano*”, pero en sus interiores destacan: “*No hay rastros del avión desaparecido*”, 10-01-2002 y “*El rastreo se concentra en El Tigre*”, es decir se incorporó un elemento nuevo que es un sitio geográfico determinado.

³⁶ Barthes Roland, *El Mensaje Fotográfico. Retórica de la Imagen* Cuaderno T No.1 Centro de Comunicaciones Audiovisuales PUCE (1973) Mytologies London. pp 12

³⁷ Verón, Eliseo. *Comunicación de Masas y producción de ideología: acerca de la constitución del discurso burgués en la prensa semanal*. Chasqui I época (Quito) No. 44 pp. 75-109

El día 21 de enero, aparecen los titulares de los dos medios con una noticia sensacional. El Comercio escribe *“El avión se estrelló en el Tigre”* y El Universo *“Localizado el avión sin sobrevivientes”*. El titular es muy grande (27 x 8 cms de superficie, más o menos en los dos casos). El subtítulo es más grande que el antetítulo y más visible. El conjunto produce en forma irresistible la asociación de los términos: miedo, choque, explosión y muerte.

Los titulares de El Comercio están vinculados entre sí y el relato del acontecimiento comienza en el enfoque, tomemos los publicados el 21: los conjuntos título + subtítulo en la portada *“El avión se estrelló en El Tigre + Patrullas militares tratan de llegar a la zona donde se observaron las partes de la aeronave”*. Mientras que en el interior *“antetítulo + título + subtítulo pueden leerse como una sola frase: “Avión de Petroecuador + Las patrullas buscan sobrevivientes + Los restos metálicos del avión de Petroecuador fueron avistados en el cerro El Tigre, en territorio colombiano. Un helipuerto empezó a construirse en el lugar. Hoy volarán al lugar 10 representantes de los familiares”*.

El Universo mantiene una estructura igual, pero sus subtítulos en la portada son más largos, el 21 publica: *“Localizado el avión sin sobrevivientes + FF.AA. no confirmaron hasta la tarde de ayer la versión de Petroecuador + Familiares de los 26 ocupantes exigieron información certera”*. Mientras que en la página 10 A sucede lo contrario de El Comercio, el subtítulo es más pequeño y un antetítulo más informativo *“Dos equipos de rescate en el sitio del siniestro + La Nave estaba destrozada +*

Hermetismo de las Fuerzas Armadas sobre el hallazgo. Sus comandantes no confirmaron, ni negaron”.

Los vínculos sistemáticos establecidos entre títulos e imágenes aparecerán en forma aún más clara dentro de estos dos medios impresos. En la página 1 de la primera edición matutina hay una gran foto de acción que muestra a rescatistas preparándose para una incursión con un helicóptero de fondo, en El Comercio, mientras que en el interior muestran dos fotos, la una de un helicóptero despegando y otro aterrizando, la segunda de grupos de rescatistas formados en espera de partir. El Universo muestra una gran foto con el campesino Marcelo Narváez, señalando con su brazo derecho y su dedo índice hacia el cerro El Tigre, el campesino fue quien dio aviso sobre el sitio del accidente, en la página interior muestran también dos fotos una de un helicóptero descendiendo para recoger rescatistas con uniforme de la Defensa Civil, formados a un costado de la pista y la otra a dos miembros del grupo de Operaciones Especiales de la Policía alistando sus equipos.

La revista Vistazo en su edición No. 826 enero 24 de 2002, en la portada publica “Qué pasó con el avión de Petroecuador” y en su página 33 destaca el hecho con el titular “*El Vuelo del Misterio*”, y el subtítulo “*Las investigaciones tendrán que revelar por qué se desvió de la ruta el avión de Petroecuador con 26 personas a bordo y por qué no lo vio el radar*”. Esta apertura permite ya sembrar los indicios que sin nombrarlo remiten al accidente y, en el mismo cuadro del testimonio ocular, llegar al acontecimiento.

Como parte del texto hay un frecuente uso de antetítulos y sumillas que aparecen como los textos de las noticias en portada. Estos también cumplen las funciones señaladas y constituyen recursos que resaltan los contenidos, encuadran y focalizan la atención en los aspectos más truculentos, espectaculares e insólitos de los acontecimientos³⁸. Esta es una característica de un medio amarillista, que no se aprecia en sumo grado en los medios analizados.

3.2. Análisis Comparativo de los tres Medios y su Intencionalidad

El análisis se basa en titulares, noticias e imágenes destacadas en el período desde cuando se suscitó el hecho hasta cuando se presentó una versión oficial de la causa del acontecimiento. No se recogió la opinión de los editorialistas que publicaron sus ideas en estos diarios, pues ello no se enmarca en los objetivos del presente trabajo. Se trabajó con una construcción del hecho a partir de las informaciones presentadas por estos medios y se establecerá la manera en que la articulación de los productos informativos de la prensa escrita conllevan a procesos como la construcción de imágenes, climas de opinión y toma de posiciones respecto del hecho.

De los seis periódicos de circulación provincial en Quito, articulados en forma directa con el universo semántico de la información, sólo nos referiremos a dos El Universo y El Comercio, que se relacionan con la actualidad de manera global, es decir sin distinguirse de modo explícito como portavoces de las posiciones de una formación política determinada ni como especializados en un sector particular de la información.

³⁸ Checa Montúfar, Fernando. *Las Miradas del Sensacionalismo: de los objetos a las prácticas culturales. El caso del Extra*, Tesis de maestría, UASB, Quito, 2001. pp.77

La investigación se realizó a partir de un análisis de 65 notas de prensa aparecidas en los dos diarios de mayor alcance nacional: El Universo, con 160.000 ejemplares y El Comercio, con 100.000 ejemplares, que además son los diarios con mayor número de páginas (cuarenta y dos el primero y cuarenta el segundo), en sus ediciones regulares de lunes a viernes³⁹. El Universo es publicado en Guayaquil y El Comercio en Quito, aunque la variable regionalista no ha sido considerada en el presente análisis.

Estos medios informativos, que son de lejos los más difundidos, revelan sobre todo las dos categorías siguientes:

1. Los periódicos que por su clientela (clase media y burguesa), su tarifa oscila entre 50 y 75 cts. el Universo y Comercio respectivamente.
2. Los medios dan mucha importancia a la imagen y a la consecución de la primicia informativa y tratan de ser “objetivos” de acuerdo a su política.

Es importante anotar una breve caracterización de estos dos medios que la realiza Raúl Borja:

“El Universo es el diario nacional de mayor cobertura informativa y periodística, repartida a lo largo y ancho del Ecuador a través de corresponsalías en las capitales de provincia y cabeceras cantonales. El Universo tiene una importante influencia en el mundo social, político y económico de la región litoral del país. Tradicionalmente fue el diario de mayor tiraje, liderazgo que lo perdió en los últimos años. (..) El Comercio es el diario más influyente en la región serrana y –ante todo- es el de mayor impacto en la

³⁹ López Arjona, Ana. *Inventario de los Medios de Comunicación en América Latina*, Quito, CIESPAL, 1993, pp. 69

opinión política nacional, que se centraliza en Quito. Por otro lado es el diario que en los últimos años ha modernizado más su forma y estilo, así como el tratamiento periodístico de los temas. Posiblemente es el diario grande que más trabaja en el campo periodístico investigativo, lo que combina con columnas de opinión”⁴⁰.

Las notas seleccionadas corresponden a la segunda quincena del primer mes del año 2002, momento en que se produjo el accidente del avión de Petroecuador y luego la selección fue reducida a unas pocas publicaciones aparecidas en los meses posteriores.

La revista Vistazo es la más influyente y destacada en su edición mensual, fue fundada en 1957, posee una influencia en el ámbito nacional y maneja criterios de investigación muy avanzados y gran variedad de reporteros y articulistas, así como de redactores especializados y de servicios periodísticos por parte de Newsweek y Reuters generalmente el número de páginas supera las 90 y el tiraje es de 2.500 ejemplares.

Los tres medios seleccionados pertenecen a corporaciones privadas. El Universo pertenece a Carlos Pérez Perazo(+), propietario de emisoras de Guayaquil, de la Revista El Financiero y del Banco de Préstamos, hoy en posesión de la AGD. El Comercio, a Guadalupe Mantilla, propietaria del vespertino Ultimas Noticias, Radio Quito, Radio Platinum y de la Agencia de noticias Ecuadoradio. Además es copropietaria del Banco del Pichincha y de la financiera Dinners. La revista Vistazo es de propiedad de Xavier Alvarado Roca, dueño de ECUAVISA, y Senefelder, la imprenta más grande de Guayaquil y buena parte del mercado quiteño⁴¹. Los equipos periodísticos, así como el

⁴⁰ Borja Raúl, *Comunicación Social y pueblos indígenas del Ecuador*, Quito, Abya Yala, 1998, pp. 32-33.

⁴¹ Idem

editor jefe permanecen períodos bastante extensos en sus funciones, lo que marca una continuidad en la línea política del medio hacia la audiencia.

En estos medios, al organizar las intervenciones, el metaexpositor hace verosímil la presentación de la actualidad en el marco de un tiempo abstracto que, muy a menudo, no corresponde al tiempo abstracto de los acontecimientos narrados sino a la duración de la construcción discursiva⁴². Continúa construyendo la imagen más dramática posible con la información disponible.

El medio en la descripción que hace el periodista de la situación construye una secuencia en la que todos los elementos van en el mismo sentido, un encadenamiento ininterrumpido de ideas extremadamente cargadas de connotaciones de testimoniales, espacio geográfico y caracterizaciones de personajes, y ese tono no desciende en ningún momento, hasta culminar el reportaje.

Estamos ante un tema comparable al del “error humano” es decir una especie de “punto ciego” del discurso de los medios de comunicación sobre el accidente, señalado por frases que reaparecen y se deslizan idénticas, de un medio a otro, pero dejando siempre en sombras el origen de la psicosis en cuestión. En realidad, esta asociación entre la película y la psicosis contiene una implicación importante: una ficción que relata un accidente aéreo podría tener tanto o aún más poder sobre el público que cualquier accidente regular.

⁴¹ Verón, Eliseo. *Construir el Acontecimiento*, Gedisa editorial, Barcelona, España, 1995. pp.179

El discurso de la información ve aquí claramente su propia función en la construcción de lo real. Pero los medios de comunicación no tienen forma de dar cuenta de la radicalidad de esta relación entre esta ficción y discurso. Cuando surge la idea según la cual podrían desempeñar alguna función en el accidente del avión, sólo pueden efectuar un doble desplazamiento hacia la ficción cinematográfica con documental o película del drama vivido.

En cierto sentido el discurso de los periódicos es de modo explícito dentro del universo informativo. Mientras que la revista *Vistazo* habla de algo de lo que ya se ha hablado. El discurso diario de la información parece justificarse por su mera función anunciadora. El mensual tenderá, en cambio, a suponer que su lector conoce alguna medida los acontecimientos ocurridos. Pero la cuestión es saber en qué medida. Subestimar esta información comprometería la imagen del lector a sus propios ojos. Por el contrario, sobreestimarla perjudicaría incluso el valor del discurso. Teniendo en cuenta el nivel de clase de los lectores a quienes se dirige, la eficacia del discurso de la revista mensual informativa se juega dentro de este equilibrio tan delicado.

Los periódicos ocupan un lugar especial entre la frontera entre el discurso informativo y algo que ya no es el discurso sobre la actualidad. Puede decirse que existe una distancia máxima del discurso informativo con relación al acontecimiento, que corresponde a la semana. La actualidad muere poco más o menos ahí donde los semanarios producen sus discursos⁴³.

⁴³ Verón, Eliseo. *Construir el Acontecimiento*, Gedisa editorial, Barcelona, España, 1995. pp.152

En nuestro análisis si aplicáramos la teoría de Eliseo Verón a la construcción de la información dada en los periódicos y revista analizados, vemos que falta la complementación oficial a la construcción del drama noticioso y una matizada secuencia en el desarrollo de la información, complementada con dramas humanos, cambio de escenario, con la incorporación en el escenario informativo de la patrulla perdida y el drama humano que desencadenó y una fuerte falencia de investigación periodística, denotada en los textos publicados en estos medios.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE MANEJO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN MOMENTOS DE CRISIS

5.1. ¿Hace falta manejo de comunicación de crisis en Petroecuador?

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional⁴⁴. Dentro del campo organizacional-institucional como un ámbito donde los sucesos humanos ocurren y donde la comunicación adquiere relevancia en las tramas de relaciones diversas.

La importancia de la comunicación en todos los órdenes de la actividad humana pero, especialmente, la cada vez más necesaria intervención de este proceso dinámico en las relaciones, ya no sólo interpersonales, sino intra, extra interinstitucionales, se ha acrecentado desde hace algunas décadas y, sin dudas, lo seguirá haciendo a un ritmo aún más creciente en los próximos años.

⁴⁴ *Seminario Internacional. CIESPAL*. Bisquert Vicens, Alfredo. “*Comunicación Organizacional en situaciones de crisis*”, enero, 2003.

“A inicios de siglo ya se pensaba que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, se ha demostrado continuamente que el hombre y la mujer de una organización es una persona comunicativa.

La comunicación de toda organización con el contexto social requiere un conjunto de condiciones relacionantes. Entre ellas: La comunicación de la institución con su entorno social como un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser partícipes ambas. La finalidad de este diálogo es la del entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación.

La comunicación con el auge de los medios masivos se ha tomado a menudo como una moda donde muchos empresarios y políticos buscan tener protagonismo u organizar sus propias campañas de imagen a través de estos medios, donde se convierten en analistas que opinan acerca de diferentes temas. Esto ha motivado a otros empresarios que no buscan ser formadores de opinión, sino prefieren incorporar el componente comunicacional a sus empresas e instituciones, para ello la comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante. Sin olvidar que las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes.

El análisis profundo de los procesos de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento de las

instituciones, ya que todo trabajo comunicacional e institucional exige un enfoque multidisciplinario.

La comunicación se diversifica y se densifica constantemente. Sus técnicas se especializan y proliferan. El tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden, que se intenta restablecer con una gestión estratégica y planificada de la comunicación. La misión de esta gestión es, básicamente, conseguir e implantar una única voz, un discurso único y una única imagen en la diversidad y continuidad de la organización⁴⁵.

Al Director de Comunicación se lo ve como un generalista polivalente, estratega, comunicador, portavoz, gestor de las comunicaciones, constructor de identidad, guardián de la imagen corporativa, todo al mismo tiempo. El producto final de su cometido es la imagen corporativa. Pero la imagen no se hace sólo comunicando, sino actuando y con un esfuerzo integrador. Por ello se debería considerar a la organización como un espacio de interacción y aprendizaje, atravesado por la comunicación.

4.2. La Crisis

La palabra “crisis” viene del griego que quiere decir “decisión”. Se refiere a un “punto de regreso” o “momento de peligro”. La administración de crisis es el manejo de los medios de comunicación a favor de su compañía en un momento de peligro. Es una

⁴⁵ Idem

estrategia proactiva que se prepara para una crisis y se pone en acción antes de que la crisis hunda a su organización⁴⁶.

Liliana Guevara Soto⁴⁷ la define como cambio repentino que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización y como un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

La crisis contemporánea global contiene muchas señales de peligro pero, simultáneamente, cada peligro puede ser también una oportunidad para transformar la crisis. Contextualizando la idea de crisis en el marco de las instituciones podemos definirla desde una perspectiva triple: fenoménica; taxonómica y secuencial⁴⁸.

En situaciones de crisis es cuando más se evidencia la vulnerabilidad de la imagen institucional. “La imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha diseñado un Plan Estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia⁴⁹”.

Los factores que intervienen en una situación de crisis pueden ser múltiples y diversos. Sólo a título de ejemplo mencionamos algunos que creemos significativos:

⁴⁶ Bellini, James. *Manejo de Imagen Frente a los Medios, Ciclo de Conferencias y Exposiciones*. Bogotá, Colombia, Mind Trainer, 1995. pp. 09

⁴⁷ Conferencia Internacional. CIESPAL. Guevara Soto, Liliana. “*La Comunicación en Situaciones de Crisis*”, enero de 2003.

⁴⁸ Conferencia Internacional. CIESPAL. Bisquert Vicents, Alfredo. “*La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis*”, enero de 2003.

Relaciones antagónicas localizadas en ciertos puntos de la organización, su existencia es conocida por los participantes y genera malestar institucional. La organización no puede mantener el conflicto por mucho tiempo, por razones de supervivencia. La crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control, existe una pérdida transitoria de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de intolerancia y como síntesis integradora de estos elementos, podemos decir que la crisis institucional enfrenta a las organizaciones con su entorno; afecta a las funciones, parcial o totalmente. Resultan interpelados el sentido y las metas y, a veces, los propios fundamentos institucionales. Puede hablarse, entonces, de diversos tipos: crisis de funciones, de modelo, de proyecto. Cada uno de ellos implica distintos grados de compromiso y efectos en el funcionamiento institucional, la prospectiva y la propia supervivencia de la organización⁵⁰.

El hecho más característico de las crisis consiste en la aparición de momentos de incertidumbre en el comportamiento de algunos elementos constitutivos, en algún lugar del sistema o bien en ciertos estados específicos. Esta situación de crisis genera una gran presión sobre las empresas para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible. Sobre ello podemos anotar que todos los medios de comunicación nacionales y extranjeros presionaban en forma insistente para que Petroecuador emita oficialmente información acerca del hecho, lo que provocó una gran tensión empresarial en su interior. Varios funcionarios tenían miedo de hablar con la prensa, porque sus comentarios eran reproducidos en los diarios y eso podía causarles problemas posteriores.

⁴⁹ Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Bs As, Edic. Machi, 1998. pp. 266

La perspectiva fenoménica nos permitirá percibir y vivir la crisis tal como se nos aparece; en la taxonómica se procurará tipificarla aplicando criterios de clasificación y la secuencial nos acercará al análisis y seguimiento del desarrollo concreto del fenómeno que nos afecta.

Todas las perspectivas o miradas posibles estarán acompañadas de procesos dinámicos de comunicación estratégica, entendida como herramienta de gestión. La naturaleza y los efectos de una crisis son muy variados. Si bien podemos acordar que, en general, las crisis son acontecimientos aleatorios y no deseados debemos también aceptar que son bastante más frecuentes de lo que en principio podría pensarse⁵¹.

4.2.1. Fases en el Desarrollo de una Crisis

Según Liliana Guevara⁵² existen cuatro fases en el desarrollo de una crisis, las mismas que son: Fase preliminar, fase aguda, crónica y post-traumática, analicemos lo que sucedió en nuestro caso con estas fases.

a. Fase Preliminar

Se intuye ante determinados signos precursores como: Defectos en proceso de producción, accidentes e incendios, contaminación bacteriológica en los productos, contaminación ambiental, atracador que retiene rehenes en su oficina, demanda por

⁵⁰ Conferencia Internacional. CIESPAL. Bisquert Vicents, Alfredo. "La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis", enero de 2003.

acoso sexual, escándalo por corrupción, huelga de trabajadores, aumento de precios, atentados, insatisfacción de los consumidores, cambios legislativos, caída del mercado, publicidad comparada, competencia desleal, problemas del sector, insatisfacciones de la comunidad vecina.

En la empresa estatal era un secreto a voces la necesidad de reemplazo de las aeronaves que servían de transporte para los trabajadores petroleros, esto se lo había insistido durante varias ocasiones a distintos gobiernos, pero ninguno tomó y ejecutó alguna de las varias propuestas presentadas. Al momento que internamente se dio la alarma de que el avión no había llegado a Lago Agrio, en la empresa se filtró la información muy rápido y los rumores sobre la supuesta desaparición comenzaron a aflorar inmediatamente, sin que ninguna información oficial se adueñara del escenario.

a. Fase Aguda

Estalla la crisis. Los medios se adueñan del acontecimiento y se presentan momentos de gran confusión. Los responsables de comunicación, en corto espacio de tiempo, reciben información sobre los hechos que han provocado la crisis, la procesan y atienden una demanda constante de información por parte de los medios de comunicación.

Cuando desapareció la aeronave, en la empresa surgió un sinnúmero de conmociones administrativas y operativas, ya que al estar dividida en Filiales, no estaba

⁵¹ Idem

⁵² *Conferencia Internacional. CIESPAL.* Guevara Soto, Liliana. “*La Comunicación en Situaciones de Crisis*”, Quito, 2003.

claro quien debería informar sobre el hecho, sí Petroproducción o Petroecuador. Hasta que se dé la disposición por parte del Ing. Rodolfo Barniol, entonces Presidente ejecutivo de la estatal, ya los medios se habían tomado la información y la respuesta de la Unidad de Relaciones Institucionales de Petroecuador y de la oficina de Relaciones Públicas de Petroproducción se emitió un poco tarde. La decisión fue que sea Petroproducción quien maneje el proceso informativo y los trámites de todo tipo con los familiares y los seguros.

Los boletines emitidos casi no aparecen en las publicaciones de los medios de comunicación impresa analizados o quizá fueron emitidos cuando las redacciones ya habían cerrado la edición de los mismos. El vocero por la empresa sería el Ing. Rosendo Machado, Vicepresidente de Petroproducción.

b. Fase Crónica

Sucesión de acciones y reacciones. La crisis puede generar estudios de opinión sobre lo acontecido. En esta fase se producen las investigaciones, denuncias y promesas de adopción de medidas para reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir.

Los medios incorporan al escenario informativo opiniones de todo tipo donde predominaban los cuestionamientos a la empresa petrolera sobre una supuesta negligencia en la autorización de la operación de la aeronave tomando como punta de lanza la edad de la misma, por el año de fabricación (1966). Se presentaron varias

versiones de trabajadores, analistas petroleros y de la Aviación Civil, familiares de las víctimas, entre otros.

Las denuncias y amenazas son publicadas constantemente, donde se mencionan y transcriben memorandos internos de Petroecuador solicitando la renovación de las aeronaves, denuncias sindicales contra las autoridades y por su puesto amenazas de enjuiciamientos de los familiares de las víctimas. La Empresa se organizó en distintas áreas como mejor pudo para hacer frente a requerimientos, necesidades de los familiares, así como respuestas a las denuncias con informaciones técnicas del estado de las aeronaves y su mantenimiento realizado, pero las denuncias internas fueron las que más golpearon la imagen de la misma. Cuando un grupo sindical denunció y erogaba la responsabilidad del accidente a la “supuesta negligencia” por parte de las autoridades de Petroecuador e inclusive se acusaba al Ministerio de Energía, recorría un rumor interno en la empresa petrolera, que decía que se aprovechaban de la circunstancia para encaminar la responsabilidad hacia el Presidente Ejecutivo de la Empresa y al ministro Ing. Pablo Terán por venganzas políticas y laborales.

c. Fase Post – Traumática

Empresa y públicos estudian las consecuencias. Se pone en marcha una serie de acciones para minimizar el deterioro de la imagen sufrida por la empresa. Se analizan las consecuencias y se rediseña el Plan de Comunicación.

La empresa suspendió los vuelos hacia el Oriente ecuatoriano y contrató una empresa de servicios aéreos privada. No hubo ningún rediseño del plan de comunicación de la empresa, porque oficialmente no se conoció de la existencia de alguno.

Por su parte el Dr. Bellini⁵³ afirma lo siguiente:

En la Precrisis se debería diseñar sistemas y procedimientos para asegurar que una compañía está completamente preparada. Esto incluye consultoría sobre los procedimientos y auditoría manual, desarrollo, temas de monitoreo y administración, relaciones con los medios de comunicación, entrenamiento sobre medios de comunicación, relaciones influyentes y entrenamiento del personal.

En Crisis se debería suministrarle a la compañía la asesoría, el apoyo y los recursos requeridos, contra el tiempo, para crear una imagen de credibilidad, responsabilidad y preocupación. Esto incluye vínculos, manejo de crisis, relaciones con los medios, unión de los empleados, montar un centro de crisis, publicidad y compra de medios y coordinación de proveedores.

Y para la Pos-crisis se procura asegurar que la posición de la compañía mantenga su lugar en el mercado y mejorarla a través de una actividad comercial sostenida. Esto cubre evaluación y reporte, actualización de procedimientos y manuales y repaso de entrenamiento.

⁵³ Bellini, James. *Manejo de Imagen Frente a los Medios, Ciclo de Conferencias y Exposiciones* , Bogotá Colombia, Mind Trainer, 1995. PP. 15

El problema es que en el momento que le informan por cualquier medio la noticia, y peor aún cuando se trata de un periodista que cubre la fuente, usted no tiene suficiente información para poder formarse una idea de cómo vaya a terminar todo esto. Lo único que usted sabe con certeza es que el periodista lo está inculcando. Él asumirá que usted es el responsable de la negligencia de la compañía (sin considerar los hechos que se han recopilado y presentado).

Luego de analizar estas fases podemos señalar que la administración de crisis efectiva denota dos cosas:

- Estar atento a las áreas de riesgo en su organización.
- Crear una compañía preparada para manejar a los medios de comunicación.

Ida Butelman⁵⁴ describe un conjunto de nociones a las que alude el concepto de crisis: Perturbación y ausencia rápida de solución, desorden e incertidumbre asociada a parálisis, bloqueo y desbloqueo, contradicción y paradoja, transformación y cambio

Toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional:

El operativo se refiere al trabajo en equipo donde conlleva la investigación, procesamiento de datos, formación de grupos de trabajo para tratar con los familiares de las víctimas, clientes y trabajadores, trabajos manuales necesarios para el desarrollo de actividades de crisis.

El Comunicacional se refiere a la nominación del vocero, formación del equipo de prensa, reuniones de coordinación y toma de decisiones comunicacionales, instrumentación de estrategias y actividades de comunicación.

“La información es un derecho de todas las partes en juego, pero algunas firmas la toman como una fastidiosa obligación y no admiten que, sobre todo, es un derecho del público. Una organización que guarda silencio o que no es honesta sobre lo que informa no sólo atenta contra sí misma, también defrauda al público⁵⁵”. Además se debería añadir cuando una empresa espera demasiado para informar resulta sospechosa y defrauda al público provocando una imagen negativa como paso con Petroecuador cuando por no tener una planificación de crisis, la entrega de información oficial fue muy tardía.

Según Justo Villafañe⁵⁶, las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una crisis comprenden cuatro etapas:

- Identificación de la crisis.
- Enfrentamiento de la crisis.
- Resolución de la crisis.
- Gestión de la postcrisis.

⁵⁴ Butelman, Ida. *Pensando las instituciones*, editorial Piados, Barcelona, España. pp. 187-189

⁵⁵ Borrini, Alberto. *La mejor crisis posible es la que se logra evitar*. Diario La Nación, 14 de septiembre de 1999. pp.8B

⁵⁶ Villafañe, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*, editorial Piados, Barcelona España, pp. 304-309

Estas etapas configuran el Plan de Crisis. Sus funciones comunicativas básicas son: elaborar información, difundirla, mediar cualitativamente y evaluar.

Entre las herramientas imprescindibles se destaca el discurso de crisis. El mismo debe adoptar una posición clara frente al conflicto en cuanto a implicaciones, responsabilidades y roles, sin ambigüedades.

Debemos iniciar por analizar la naturaleza de la crisis. De dónde provienen y cuándo una crisis es realmente una crisis. Hay temas e incidentes que, si se dejan sin resolver, conducen a crisis y catástrofes.

Empecemos con los temas. Estos plantean amenazas a largo plazo. Salen de los debates informativos del gobierno, las universidades o los medios de comunicación.

El rol de una unidad de relaciones públicas, en esta etapa, es monitorear los temas que van emergiendo y asegurar que no sean ignorados en la sala de juntas o reunión de Directorio. En otras palabras, funcionamos como la conciencia pública para la gerencia superior. Lo que ilustra la necesidad de planear, para poder responder rápidamente en el “momento real” a la moderna máquina electrónica que son los medios de comunicación.

El rol de la comunicación en una crisis es orientar la percepción de los medios de comunicación para tratar los hechos de una manera determinada para suavizar,

mejorar o persuadir la acusación de culpabilidad de una institución en una de credibilidad, honestidad y responsabilidad.

Lo que sí es seguro que la compañía o institución que presente una crisis tiene que enfrentar las cámaras y periodistas para responder por sus acciones (o explicar por qué esto no le concierne) hay un número de personas de la gerencia superior de la compañía que deberían estar profesionalmente entrenadas para manejar a los medios.

4.2.2. Elementos clave de una crisis

Son varios los elementos que aparecen cuando estalla una crisis Liliana Guevara⁵⁷ los agrupa en cuatro:

a. Características

Sorpresa

No existe crisis anticipadas al 100%. Un estudio del Instituto de gestión de crisis de Indiana, EE.UU. reveló que tan sólo el 14% de las crisis empresariales son inesperadas. El 8% restante son “crisis humeantes”, de las que la organización es consciente de los posibles daños mucho antes de que el público conozca los hechos.

Descenso paulatino de la calidad de la información

La empresa no controla su discurso. Los medios se disputan la primicia. Rapidez. Los comunicadores de la empresa están sometidos a un gran estrés y tienen que dar la apariencia de coherencia y responsabilidad.

Desestabilización

Los departamentos de comunicación, prensa y relaciones públicas deben responder a la necesidad informativa de periodistas impacientes. Momentos de gran confusión.

Unicidad

Cada crisis tiene sus causas. En cada caso se producen efectos diferenciadores del resto - Por muy bien que la empresa tenga diseñado un catálogo de posibles causas y efectos de una crisis, siempre existe el elemento sorpresa. Unido a la sorpresa se requiere constante flexibilidad en el Plan de Comunicaciones.

Urgencia

Generada por toda la crisis y caracterizada por: Complejas dificultades que hay que afrontar. Afluencia de informaciones que hay que atajar. Se desata multitud de rumores. Existen muchos portavoces que obligan a la empresa a generar respuestas. Se desatan algunos problemas que estaban latentes

⁵⁷ Conferencia Internacional CIESPAL, Guevara Soto, Liliana. “*La Comunicación en Situaciones de Crisis*”. Enero 2003, (notas)

b. Causas

Objetivas

Cambios políticos, legislativos, en la dirección de la empresa, incidencias en la bolsa, defectos en la producción.

Subjetivas

Rumor, enfrentamiento con la competencia, etc.

Técnicas

Accidentes.

Políticas

Riesgo derivado de un estado de opinión.

Endógenas

Causa interna que primero afecta a la cohesión interna de la empresa, pudiéndose extender al exterior (huelgas).

Exógenos

Causa que primero afecta a la imagen de la empresa y después al interior (clientes).

c. Públicos

Internos

Trabajadores, sindicato, directivos, accionistas y familia de los trabajadores.

Externos

Clientes, proveedores, sector financiero, gremios, asociaciones, ONG, entidades gubernamentales y comunidad en general.

d. Dificultades

Para prever las dificultades es importante tomar en cuenta que se debe: Tener un plan anticipado, haber elaborado una estrategia eficaz, la elaboración de una estrategia eficaz va unida a la política de comunicaciones de la empresa que de alguna manera ya es conocida con anterioridad a la crisis, es decir: transparente.

Por un lado, al tener identificados los contactos y al haber identificado a la empresa como una fuente de información posible y fiable y la elaboración de la imagen corporativa: crear y reflejar, desde el interior de la empresa una imagen seria que connote solidez, responsabilidad social, proyección y honestidad, consecuente con la realidad de la misma, para que sea incuestionable.

4.2.3. La Prevención como Mejor Arma

Si Petroecuador hubiese prevenido la crisis con un plan le hubiera resultado mejor, porque es una industria de riesgo, la mayoría de sus instalaciones tienen más de 30 años de uso y por la fatiga y la desinversión paulatina que sufre no es difícil intuir que en cualquier momento se podía presentar una crisis. Cuando una empresa pública que depende del Presupuesto General del Estado y mantiene una delicada

infraestructura petrolera, es importante que el Director de Comunicación sea un buen interlocutor para que la compañía o empresa entienda que esta es una seria amenaza a largo plazo, a su imagen corporativa. Porque lo único que no se quiere en ese momento es tener un grupo de la administración superior desinteresado en el impacto que esto podría tener en el negocio o minimizando los impactos que esta crisis pueda provocar.

Sin embargo, el proceso de preparación para manejar una crisis es muy largo, exigiendo niveles muy altos de compromiso por parte del grupo de la gerencia superior, Directorio político o Consejo de Administración. Definitivamente, si el Director Administrativo y el Presidente Ejecutivo de cualquier organización no apoyan con energía el programa y el proceso de su implementación, es poco probable que la compañía pueda equiparse debidamente para responder a dificultades como estas⁵⁸.

En el corazón de esto está el cambiante enfoque de los medios que refleja la creciente conscientización pública sobre los temas ambientales o de dramas humanos. En nuestro caso los dos siempre están presentes ya que por derrames petroleros o desastres naturales o accidentes la incidencia de que sucedan es muy alta.

Son los medios de comunicación los que supuestamente están preparados para responsabilizarse y defender la posición pública; son ellos los que reconocen que la gente quiere que se les llame la atención a las compañías que actúan irresponsablemente. Y por su puesto entre más historias cubran sobre accidentes

⁵⁸ Bellini, James. *Manejo de Imagen Frente a los Medios, Ciclo de Conferencias y Exposiciones*, Bogotá Colombia, Mind Trainer, 1995. pp.19

humanos, de contaminación, negligencia y error, más y más público se va conscientizando sobre estos temas y atraerán más lectores.

En la mayoría de países de América Latina y especialmente en el Ecuador, la cultura empresarial no suministra el ambiente apropiado para el control de planeación que necesitamos, eso inclusive en empresas privadas, peor aún en empresas públicas. Es por eso que hay que tener un plan total de contingencia. La cultura de la compañía deriva de la necesidad de administrar una organización con relación a sus objetivos y políticas institucionales.

La disciplina de las relaciones públicas, sin embargo, es un fenómeno relativamente nuevo, pero ella debe estimular a los gerentes o presidentes para que empiecen a preocuparse por lo que dicen los medios. Porque ellos, en última instancia, pueden formar las actitudes de todas esas otras tres audiencias importantes con más efectividad, en algunos casos, que lo que uno puede hacer para uno mismos.

La presión de los medios de comunicación, la incertidumbre y el pánico hacen un pobre escenario para manejar una crisis, a menos que se tenga mucha planeación para asegurar una respuesta controlada.

Para poder remediar esta situación una de las alternativas es realizar la investigación para solucionar el problema, y establecer una propuesta a fin de buscar objetividad en los medios de comunicación y preparar a los comunicadores institucionales, revisando literatura de autores especializados para recabar sus

recomendaciones, sus experiencias obtenidas en el manejo de la información en estos casos, procurando una información proactiva que se encamine hacia la prevención y la simulación para que los comunicadores sepan qué hacer bajo estas circunstancias.

El manejo de la comunicación de crisis es un elemento que debe estar incorporado a toda institución que en su accionar involucre riesgos de cualquier tipo, y en el caso de Petroecuador su infraestructura que maneja exploración y explotación petrolera, transporte y almacenamiento de petróleo y derivados, refinación y comercialización interna y externa de los mismos requiere en forma urgente de mecanismos para paliar las situaciones que puedan presentarse bajo de crisis.

Ante estas situaciones, si se presentara algún percance menor o mayor al mencionado, se puede seguir presentando un manejo poco objetivo y crítico de los medios que va a ocasionar una serie de problemas de orden social, económico, político y de drama humano que conlleva a un deterioro de la imagen empresarial y en este caso a que varias sean las críticas contra una empresa estatal que produce miles de dólares y que existen poderosos intereses por aprovechar sus ingentes recursos petroleros e infraestructura y que no dejarán pasar cualquier oportunidad para cumplir con sus objetivos.

4.2.3.1. Preguntas y Acciones necesarias para prepararse para una crisis

a. Preguntas internas que se deben hacer durante la crisis⁵⁹.

¿Qué ha ocurrido? ¿ qué lo ha causado? ¿ cuál es el plan para remediarlo? ¿a cuánto asciende el daño? ¿ cuándo habrá más información al respecto? ¿qué puede suceder? ¿Cómo se pueden suceder los hechos posteriores? ¿Dónde puede suceder? ¿Cuándo puede suceder? ¿A quien puede afectar directamente? ¿Y los efectos indirectos?, ¿A quién más le concierne?, ¿qué clase de críticas tendría que afrontar?, ¿Y de que áreas?, ¿Qué opina la ley?, ¿Qué necesitaríamos hacer para tratar de poner todo en orden?, ¿Los actores involucrados en este “orden”? ¿Cuál sería el costo ?, ¿Tenemos esa suma de dinero?, ¿Sinceramente, lo podemos manejar?

a. Preguntas que se pueden esperar en forma externa

Catástrofes: Número de personas heridas, naturaleza de los daños recibidos, ¿qué error provocó el daño?

Deterioros Inmobiliarios: Valor estimado de las pérdidas, descripción de la propiedad inmobiliaria, daños derivados a otras propiedades, cobertura o protección de seguros, anteriores siniestros en la misma área.

⁵⁹ Conferencia Internacional CIESPAL, Guevara Soto, Liliana. “*La Comunicación en Situaciones de Crisis*”. Enero 2003, (notas)

Causas de la Crisis: Número de implicados, testimonio de especialistas, cómo fue descubierta la emergencia, avisos previos o incidencias de peligro.

Necesidades Logísticas: Dónde está la inspección de Policía, hospital, Bomberos, Defensa Civil, Cruz Roja, anti explosivos y otras entidades de seguridad más cercanos. De igual forma directorio de teléfonos y repartirlos a los trabajadores.

Cuando sucede una crisis se sugiere como importante incorporar un centro de prensa, que puede constituirse adicionando equipos y materiales a los existentes en la oficina de Relaciones Públicas o Comunicación Institucional.

Este Centro de Prensa debería contar con:

Teléfonos (con líneas adicionales, sí es necesario), Internet, máquina fax, televisión, grabadora de video (para registrar las coberturas del supuesto incidente), radio-grabadoras de cassetes (para grabar la cobertura radial), equipo audiovisual (para una posible explicación de los antecedentes del incidente en una rueda o conferencia de prensa o reunión interna), computadoras, papelería, té, café y gaseosas, oficina o sala para entrevistas y ruedas de prensa.

4.2.4. Consejos para Prepararse para una Crisis

El Dr. James Bellini señala algunos consejos para prepararse para una crisis,

llamado “ Ocho maneras de conseguir personas con una mente justa que estén de su parte durante una crisis”⁶⁰.

“Cuando estalla una crisis corporativa es cuando las críticas y cuando más necesita los amigos, Sería imaginar que puede desarmar a todos sus críticos durante una crisis. Ciertas personas siempre encontraran una razón para criticar. La compañía se vuelve un blanco para la descarga de sentimientos contenidos. Pero si usted hace lo correcto, conseguirá que personas justas lo escuchen”.

La prueba crucial del éxito en las comunicaciones de crisis depende de ganar o perder el apoyo de personas que hacen opinión positiva, no sesgadas, y justas

Dar mucha información, cuando se manda una nota de prensa, si no está clara, generará muchas llamadas que obligan a multiplicar nuestro esfuerzo. Por ello sólo se debe tomar un eje informativo en cada boletín o envío de prensa, así no hacemos dos trabajos: uno enviar la información y otro tener que aclararla.

“a.- El primero con la noticia.

¡Es su crisis y no permita que otra persona se la quite! Debe mostrarse que está consciente de lo que esta sucediendo. Si al comienzo de la crisis no tiene noticias importantes, debe llenar la brecha con material relevante de relleno. Al darle a la prensa los hechos, reduce en ellos la tentación de especular sobre el incidente

⁶⁰ Bellini, James. *Manejo de Imagen Frente a los Medios, Ciclo de Conferencias y Exposiciones* , Bogotá Colombia, Mind Trainer, 1995. pp. 26-28

b.- La Fuente de información autorizada

Usted necesita ser la primera fuente para los medios. Para lograrlo necesita demostrar que son abiertos. Tiene que ser sincero y acertado. Siempre diga la verdad. Como dijo Oscar Wilde “Si dice la verdad tarde o temprano te descubrirán”. Tiene que estar preparado para dar la información a medida que este disponible. Si hace lo contrario los medios buscarán otras fuentes de información, fuentes que pueden ser hostiles. Al tiempo que esté ayudando con la información, debe evitar a toda costa la especulación acerca de lo que podría estar pasando.”Es demasiado apresurado decir” esta podría ser la verdadera respuesta y suene razonable y responsable.

c.- Proactivo en su respuesta a la crisis

Esto significa que quiere informar estar abierto y puntual para soltar la información acerca del incidente, sino también suministrar la información sobre lo que va hacer para rectificar la situación. No se aventure. Manténgase con los hechos y son lo que realmente va a entregar.

d.- Conferencias de prensa

Esto demuestra que quiere informar. Además, alivia la presión de sus voceros ya que las llamadas de los reporteros son canalizadas al centro de información. Cada conferencia de prensa se debe preparar con mucho cuidado. Determine un límite de

tiempo razonable. Cierre la conferencia con decisión después de darle a los reporteros un tiempo justa para hacer preguntas. Trate de que sus voceros y los periodistas salgan por puertas distintas para que los reporteros no tengan oportunidad de acosarlos con preguntas, camarógrafos y fotógrafos, pero sin dar la impresión que están tratando de escurrirse. Durante las conferencias con los involucrados en la crisis usted debe demostrar ser:

e. Compasivo y demostrar interés

Debe demostrar que simpatiza con las personas que han sufrido a consecuencia del incidente

f. Refutar falsas acusaciones acerca de su compañía o del incidente

En una crisis, las acusaciones empiezan a volar. Hay que pararlas con firmeza (pero sin rencor), lo más pronto posible. Las acusaciones sin respuesta pueden enconarse y volverse parte de la mitología del incidente. La mejor manera de parar las acusaciones es con hechos irrefutables. Necesita asegurarse que la información de un hecho esté siempre lista.

g. Mantenga a las personas afectadas por el incidente informadas

Eso significa estar en contacto directo con los empleados y las familias de los empleados. También significa mantenerse en contacto directo con el Consejo local, miembros del parlamento y líderes comunitarios.

h. Ajuste sus emociones y mensajes a los ánimos del momento

Necesita demostrar que está consciente de los sentimientos de las personas involucradas en el incidente. Necesita más que una lista de hechos y cifras acerca de su empresa y del incidente. Su respuesta debe ser emocional. Apropiaada con lo que hace y dice, (esto significa que tiene que exceder) necesita ser totalmente sincero y honesto con sus respuestas emocionales para que suene sincero y sean aceptadas”.

Una buena cobertura en los medios es parte fundamental de una buena estrategia comercial. Los comentarios positivos acerca de la institución o empresa, sus productos y su administración en la prensa, la radio y la televisión, son más positivos que una costosa publicidad. Y como se trata de comentarios editoriales, son más verosímiles y tienen mayor impacto sobre la idea que el público pueda hacerse de su organización, por lo que es aconsejable inclusive reproducirles en otros medios de comunicación impresa.

Las crisis de imagen sobrevienen sin permiso. Pueden ser el resultado de acontecimientos inesperados que evidencian problemas imponderables, para los cuales la empresa, institución o compañía no se haya preparado.

Un a información negativa en los medios puede ser el resultado de una entrevista hostil. Hasta cierto punto, se puede anticipar si una entrevista será o no hostil, dada la

naturaleza del programa, el asunto que se tratará o el estilo del entrevistador. Pero si una entrevista se vuelve hostil, se puede minimizar su impacto:

- Manteniéndose calmado.
- Sin dejarse llevar por una discusión hostil. Reformulando los puntos que haya preparado, enfatizando los puntos positivos, cuando sea posible. No se debe permitir que la entrevista se convierta en una balacera.
- Manténgase digno, cortés y desprendido. La entrevista se volverá tonta si persiste la hostilidad.
- Se sugiere no sucumbir ante el sarcasmo, la ira o el abuso.
- Si persiste la hostilidad, cortésmente reformule sus argumentos principales. Si el tono de la entrevista no cambia, en forma delicada se debe dar fin a la entrevista.

Cuando revienta la crisis los medios impresos y audiovisuales requieren entrevistas, para lo cual se debe definir los voceros oficiales, los mismos que deben estar preparados para enfrentar entrevistas con variados campos y personajes, por lo que es importante entrenarlos y preparar una guía metodológica para esas entrevistas.

Seguimos algunos consejos dados por el Dr. James Bellini⁶¹ e incorporamos algunos aspectos de la experiencia profesional del autor de la tesis. En primer lugar abordaremos:

4.2.4.1. En entrevistas con periodistas de revistas o medios impresos

Para conceder una entrevista con periodistas de medios impresos se sugiere seguir las siguientes recomendaciones:

Se debe solicitar el número telefónico del periodista cuando éste le solicite la entrevista, diga que le llamará en unos minutos, (así gana un poco de tiempo para prepararse o buscar información al respecto). Mientras tanto, discútalo con algunos colegas, antes de tomar una decisión. Luego asegúrese que le llamara con un sí o un no.

Si la respuesta es sí:

- Asegúrese que sabe exactamente de que tipo de publicación se trata: nacional, local o regional; tabloide o pesado; de interés general o comercial; para hombres, mujeres, jóvenes, especialistas o grupos

- Investigue sobre el tipo de artículo que pretende escribir el periodista si es general o especializado, una pieza informativa o una investigación de fondo; un informe detallado o solamente aspectos generales.

- Asegúrese que sabe y está seguro del enfoque que tiene el periodista, es decir que “reputación” tiene y qué clase de reputación es esa; si hay un ángulo preestablecido para abordar la historia y si usted se siente a gusto con el enfoque.

⁶¹ Idem, pp. 39-49

- Estar informado del contexto noticioso general que rodeará al artículo: si su compañía o empresa es noticia o va a ser noticia, si hay riesgo si se decide una salida al aire, si hay alguna noticia en el medio periodístico que afecte aún más a su empresa o institución, y si está en condiciones de manejarla.

- Con la debida anticipación se deben preparar los mensajes claves y establecer la dirección que le gustaría que tomara la entrevista, es decir se debe llevar la periodista al terreno del entrevistador, es decir al técnico, que es el que mejor maneja. Se debe pensar en términos de los titulares y lo que le gustaría que dijeran. Debe dirigir la entrevista hacia un titular que presente las potencialidades de la empresa o institución.

- Se debe enfatizar los beneficios que los clientes, consumidores o usuarios finales obtienen de las actividades empresariales o institucionales desarrolladas.

- Contar sobre la marcha con varios casos sencillos o ejemplos que ejemplifiquen lo que quiere decir. Se sugiere que las cifras no sean muchas, ni muy complicadas: Las estadísticas más detalladas pueden dejarlas en un documento escrito que el periodista lo podrá usar cuando desarrolle la información o cuando lo considere apropiado.

- Siempre se debe procurar grabar la entrevista, por las contradicciones que se puedan presentar en el futuro o la interpretación fuera de contexto que el periodista pueda dar a las declaraciones.

Lo que no se debe hacer

No se debe dar o conceder una entrevista improvisada. En muchas ocasiones el periodista argumenta que tiene limitaciones de tiempo o que es algo valioso para usted y su empresa o institución. Siempre se debe tomar el tiempo necesario para pensar y preparar la entrevista.

No se debe dejar caer en el juego de que el entrevistador se enfrasque en una sesión de preguntas y respuestas en la cual el entrevistado solamente contesta lo que le cuestionan. Hay que tratar de dirigir la discusión y de presentar puntos de vista interesantes que conduzcan al entrevistador.

No explorar las áreas negativas y pero aún entrar en discusión de asuntos negativos, ni siquiera cuando éstas no le afecten directamente a usted o a su compañía, a menos que una política de la compañía le obligue hacerlo. Inclusive en estos casos, se deben enfatizar los puntos positivos y los beneficios.

No hablar cualquier cosa para llenar los momentos de silencio en la conversación. Diga solamente lo que ha de decir, de buenos ejemplos, y luego hacer una pausa.

No denigre ni elogie al entrevistador. Trátelo como a un igual, con antecedentes diversos de los suyos.

No permita que la entrevista se convierta en un round de boxeo. Al final, el entrevistador debe pensar que se trató de una experiencia cooperativa y educativa para sí.

No se debe confundir los mensajes centrales, ocupando terrenos irrelevantes. Se debe transmitir un mensaje claro e importante, respaldado por hechos, cifras y casos pertinentes.

4.2.4.2. Entrevistas en radio y televisión

Frente al micrófono, lo que usted si debe hacer

Ante todo sea usted mismo. No trate de poner “voz radial”, use sus manos cuando hable, para darle “vida” a su voz. Hable en tono conversacional, como si lo estuviera haciendo con amigos cercanos. Evite las frases literarias. Trate conscientemente de relajarse. Unos cuantos respiros profundos antes de grabar, le ayudarán. No se oiga mientras graba. Escuche la radio: puede aprender mucho de otros, incluso de sus errores. Practique con una grabadora en su casa. Reproduzca lo que ha grabado y escúchese con una actitud crítica. Recuerde que para un oyente siempre es fácil apagar la radio. De modo que sea ilustrativo de ejemplos con los cuales el oyente se identifique y pueda hacer asociaciones.

Lo que no debe hacer

No trate al micrófono como un sistema de direccionamiento público. No hable demasiado rápido, ni demasiado despacio. No denigre de su audiencia. No respire ruidosamente en el micrófono. No haga ruidos con su guión, si lo tiene, ni golpee la mesa. No use jerga. No use abreviaturas o iniciales sin explicarlas.¡ No aburra al oyente!

4.2.4.3. La entrevista, desde el punto de vista del entrevistador.

Usted tiene la información que ellos quieren. Usted es, por así decirlo, el especialista. Mantenga eso en mente, lo que considera son los puntos clave que debe presentar (si le ayuda, haga algunas notas) y esté 100% seguro de la veracidad de los hechos que presentará.

No se sienta restringido por las preguntas. Contéstelas, por supuestos, pero también haga comentarios y presente ejemplos. En una palabra, adelántese a la entrevista, anticípela. Conteste breve y sucintamente, dejando más tiempo para las preguntas adicionales y para que usted cubra tanto terreno como le sea posible. Use un lenguaje conversacional, usted no es diferente sencillamente porque hay un micrófono o una cámara de televisión apuntándole. Evite la jerga y las abreviaturas que sólo hacen perder tiempo al aire, si el entrevistador pide explicaciones.

El auditorio se identificará mas fácilmente con su razonamiento lógico. Reconocer la existencia de un punto de vista opuesto le hará parecer más humano y fortalecerá su credibilidad. El profesionalismo, la autoridad y el sentido del humor caen bien y un poco de sinceridad.

La entrevista de confrontación es más mito que un hecho real, pero el trabajo del entrevistador consiste en obtener los hechos, formulándose las preguntas que cree que el oyente desea que él formule. Con frecuencia, el entrevistador asumirá el papel del abogado del diablo, lo cual no pretende iniciar una confrontación, sino lograr una mejor entrevista, en la cual una pregunta más “ dura” producirá una respuesta igual. Por ejemplo ¿ por qué decidió adoptar esta política?, es mucho mejor que “ Cuénteme acerca de su nueva política”.

Recuerde que, por regla general, usted está participando en un evento que podría repetirse. Mantenga siempre en mente que podría ser entrevistado nuevamente si la primera entrevista ha sido un éxito.

Normalmente, el entrevistador discutirá con usted el enfoque de la entrevista con antelación, aunque si usted está en vivo, eso será imposible. Usted puede esperar que el entrevistador aclare lo siguiente:

- El (las) área (s) que cubrirá la entrevista. No olvide presentar sus ideas si hay algo en particular que usted considere que debería cubrirse El entrevistado tiene derecho de saber cuál será la primera pregunta.

- La duración de la entrevista. Mantenerla dentro del tiempo preestablecido no es su responsabilidad, pero esté consciente de las limitaciones que esto trae consigo.

- El contexto de la transición: ¿por qué producir un programa sobre este tema? ¿ Hablarán con alguien más?

- Si usted no conoce el programa o el tipo de persona que lo ve u oye, puede influenciarse la manera como usted presentará la información que el entrevistador quiere obtener de usted.

4.2.4.4. La entrevista en Televisión

Cuando se le solicite una entrevista en televisión, las preguntas de cajón que se deben hacer son: ¿A qué hora es la entrevista?, ¿dónde se llevará a cabo?, ¿por qué haremos esta entrevista?, ¿cuánto tiempo durará?, ¿puede darme su número telefónico?.

Cuelgue el teléfono y piénselo, luego contactar con la oficina de prensa y otros colegas, de ser necesario.

Llame al periodista y dígale honestamente si puede o no hacer la entrevista y a continuación pregunte: ¿Entrevistarán a otras personas acerca de este mismo tema?, ¿por qué me quieren a mí en particular?, ¿cuáles fuentes de información están usando?,

¿será en vivo o pregrabada?, ¿la editarán para que se ajuste a cuánto tiempo?, ¿usará películas u otros materiales para lustrarla?

La preparación de la entrevista debe ser detallada. No crea que puede entrar a un estudio de televisión y comenzar a hablar sin ninguna preparación. En ocasiones existen demasiadas distracciones por lo que es mejor:

No escoger más de tres puntos principales, con argumentos de respaldo. Presentar el mensaje en términos sencillos. Usar anécdotas y analogías sencillas. Aprenderse sus notas, pues quizá no pueda sacarlas en el estudio. Pensar positivamente. Vestirse cómodamente. Llegar con tiempo. Encontrarse con el entrevistador y averiguar lo más que le sea posible. Dejar que él haga los cumplidos.

Durante la entrevista:

Relájese, pero permanezca alerta: usted conoce el tema mejor que ellos. Cuidado con las sorpresas: reaccione a ellas naturalmente. No deje que se entrometan, pero tampoco sea vago e sus declaraciones. Inmediatamente refute las afirmaciones incorrectas. Hable al entrevistador, y no a la audiencia. No use jergas. No permita que malinterpreten sus palabras. Corríjalos inmediatamente. Evite hacer listados. No llene las pausas embarazosas, en ocasiones se trata de una trampa. No divague se debe ir directo al grano. Manténgase calmado y no pierda los estribos. Exponga sus puntos, a pesar de las preguntas no relacionadas con el tema. Hable claramente, usando su voz y

sus manos naturalmente. Evite movimientos nerviosos y no esté a la defensiva. Sea positivo: no me preguntaría nada si no me necesitaran.

Como recomendaciones finales no se debe olvidar incluir lo siguiente: Detalles del incidente expresados en términos seguros y amplios basándose en los hechos definitivos. Antecedentes de la compañía. Antecedentes de la instalación involucrada en la crisis. Naturaleza y que beneficios le suministra a la comunidad local; y más ampliamente. Antecedentes del producto o de los productos involucrados en el incidente, quién los usa y los beneficios que suministra; y detalles de los gerentes superiores involucrados en la administración de la compañía y la crisis del incidente.

4.2.4.5. La Discusión

El propósito de una discusión que se transmite al público no siempre pretende lograr una conclusión específica. Principalmente, busca mostrar a la audiencia una serie de puntos de vista, a diferencia de una entrevista, donde todo el tiempo le pertenece a usted. En otras palabras, durante un cierto periodo dos, tres o hasta cuatro personas expresarán sus puntos de vista. La cantidad de tiempo que le toque, entonces, dependerá de usted principalmente.

a. La composición del grupo

Usted debe tener en cuenta que una invitación a unirse a un grupo de discusión le ha sido extendida porque se sabe que su punto de vista varía de los otros que participarán.

De modo que cuando se le invite, pregunte ¿En qué contexto se llevará a cabo la discusión?, ¿Quién más participará? Si no les conoce, es importante inquirir: ¿Qué corriente presentarán? esta información debe estar disponible para usted, a través del Productor o del Investigador involucrados. Usted tiene todo el derecho de preguntar. Si la información no le es proporcionada, o una vez proporcionada, usted cree que no sería de su interés o del interés de su organización participar, debe preguntar. ¿Debo aceptar la invitación? Al mismo tiempo, considere que:

- a) Podría ser una oportunidad perdida.
- b) Con seguridad habrá alguno de otra organización, deseoso de participar.

b. Preparación

Su preparación para un grupo de discusión es muy similar a la que debe hacer para una entrevista, con la salvedad que en este caso tendrá “competidores”, de modo que deberá anticipar sus puntos de vista. Debe esperar que le ataquen y prepararse no sólo para no perder terreno, sino también para atacarles. Además, su preparación debe incluir cierta investigación sobre su desempeño en el pasado, así como sobre el propio.

c. Cuidado

Si usted usará hechos y cifras, esté 100% seguro de su veracidad. Nunca carezca de convicción, pero esté listo para oír lo que los demás tienen para decir. Recuerde que

el profesionalismo, la autoridad y un poco de buen humor siempre cae bien así como la sinceridad.

d. Al aire

Antes de que el grupo de discusión salga al aire, revise la precisión de los datos suyos que el moderador tiene. A nadie le importa que le pregunten. ¿Cómo me presentará? . Vale la pena saber si el nombre de usted y de su compañía está bien. Dada la importancia de estos detalles, hace bien revisarlos antes de la transmisión o de la grabación, para ahorrar tiempo y situaciones embarazosas.

La forma que adopte la discusión depende de la manera como el moderador la maneje. Por lo general, usted puede esperar que el moderador introduzca el tema y a quienes participarán.

Enseguida invitará a cada uno de los participantes a presentar su punto de vista. Posteriormente, aunque dirija la conversación y probablemente formule algunas preguntas, puede convertirse en un foro abierto.

Su trabajo consistirá en asegurarse de presentar sus puntos de vista y de decir lo que vino a decir. Aunque el moderador esté ahí para ayudar a equilibrar la discusión y hacer que todos participen, no se confíe. Y tampoco crea que se trata de acaparar tanto “al aire” como sea posible, para acallar a los otros.

Sobre todo, recuerde que está en una situación competitiva. Si, por ejemplo, se han destinado ocho minutos a una discusión de esta índole, con tres invitados y un moderador, usted puede estar seguro que cerca de dos minutos se irán en las presentaciones. Eso deja seis minutos para los tres invitados. Aquel que logre el “voto” de la audiencia no es quien acapare más tiempo, sino quien sea capaz de usar mejor su tiempo. Además esa será la persona a quien volverán a invitar.

4.3. El Plan de Comunicación.

El factor negativo de una crisis es el nivel de atención de los medios y la extensión de la publicidad que se le da al tema.

La comunicación de los medios se está volviendo cada día más expedita. La mayoría de los periodistas diarios son actualizados varias veces entre cada impresión y el satélite de TV suministra noticias actualizadas minuto a minuto. Como resultado, un problema puede extenderse hasta volverse una crisis casi antes de que la compañía se entere⁶².

El tema clave en los medios de comunicación es asegurarse que los medios reciban el mensaje que se le quiere dar. Con esto se minimiza la especulación y la crítica sin tener que confiar en reportes emotivos e inexacto de un testigo ocular. La comunicación efectiva puede minimizar el daño de la reputación de una compañía, y por lo tanto minimizar el daño al negocio de la compañía.

Se debe desarrollar un plan de comunicaciones de crisis para atender la necesidad de comunicarse rápida y efectivamente con una gran variedad de audiencias claves en caso de una crisis, para minimizar el daño de reputación de la compañía, empresa o institución

Desarrollar un amplio plan de comunicaciones de crisis ha garantizado que la entidad está bien preparada para manejar cualquier emergencia o una situación de daño potencial en términos de comunicación. La compañía se encuentra ahora en una posición más fuerte y menos vulnerable a daños contra su negocio o reputación en caso de una crisis.

El plan de comunicaciones de crisis debería estar diseñado también para una audiencia interna, para asegurar que un personal clave dentro de la compañía esté consciente de la importancia de planear comunicaciones de crisis, lo apoyen y sepan cual es su rol y responsabilidad en caso de una situación de crisis. Par que no suceda como en el caso objeto de estudio que varios de los representantes del sindicato de Petroproducción realice acusaciones a los directivos de negligencia, desprestigiando a la institución frente a la opinión pública.

El plan también esta dirigido a audiencias externas, principalmente las oficinas de prensa de los medios de comunicación, servicios de emergencia como policía, Defensa Civil, bomberos, ambulancia, entre otros.

⁶² Idem, pp. 88

Estos grupos son idénticos como el punto clave para comunicarse con éxito en caso de crisis. Si ocurriera un accidente aéreo, como es el caso de nuestro estudio, cada audiencia estaría involucrada en recoger y entregar información.

Es sumamente importante que todas las partes trabajen juntas de una manera coordinada para asegurar que la información entregada es consistente y no tenga conflictos.

Una crisis puede tener un impacto serio sobre el desempeño financiero de una compañía y llevarla a juicio legal por infracción de las reglamentaciones del medio ambiente, de salud o de seguridad, o podría debilitar una reputación ejemplar de responsabilidad corporativa que es el daño más perjudicial de todos.

Cuando encalló el Exxon Valdéz y se derramó el petróleo que cargaba la compañía perdió muchísimo más en el valor de sus acciones que en los millones de dólares que costaron hacer la limpieza, pagar multas y compensaciones, sin contar el costo de la pérdida del petróleo.

El costo total para Exxon fue aproximadamente de tres billones de dólares. Shell experimento un fenómeno similar aunque a menor escala, cuando hubo un derrame de petróleo en Mersey. Puede utilizarse el interés de los medios en una crisis para reforzar positivamente los valores que, sin duda, la compañía se esforzó por adquirir durante años. Pero la clave del éxito está en adelantarse en la planeación⁶³.

Para una compañía, “el primer cubrimiento determinará si usted es el villano o la víctima” advierte Lynn Skler, un experto de administración de crisis y vicepresidente de Mannig, Selvage & Lee en Atlanta.

Por todo esto se debería tomar en cuenta algunas actividades internas durante una crisis, el Dr. Bellini⁶⁴ recomienda:

a. Armar un equipo responsable

“Hay probablemente ocho personas a las que acudiría y alertaría (en una crisis)” dice Michael Evans, vicepresidente de relaciones públicas de Burger King en Miami y coordinador del equipo responsable en caso de una crisis en la compañía. Esos individuos incluyen a alguien del departamento de operaciones, del departamento legal, calidad asegurada, riesgo y seguridad y recursos humanos. Así como también, personal del área. “No es necesario una mentalidad de estado de guerra, pero estas serían las personas que consultaría” agrega.

El equipo debe ser lo suficientemente pequeño para que los miembros puedan tomar sus decisiones rápidamente y lo suficiente grande para incluir a los protagonistas claves. Un investigador o una persona de calidad asegurada puede con los hechos deducir lo que sucedió en el almacenamiento, preparación o servida de los alimentos del restaurante o como en nuestro caso los pormenores de la Unidad de Aviación y las aeronaves, los pilotos, trabajadores que frecuentan los vuelos, entre otros. Mientras

⁶³ Idem, pp. 32

⁶⁴ Idem, pp. 18

tanto, un abogado puede determinar las posibles implicaciones legales de la crisis. Uno de los miembros cruciales es el vocero designado, la única persona que debe hacer las declaraciones públicas. Esto ayudaría a evitar que salga información contradictoria.

El equipo de respuesta debe hacer sesiones periódicas para anticipar un posible problema. “Qué es lo que lo despierta a media noche sudando” pregunta Sokler. “Tiene que sentarse... y determinar todas las cosas que pueden ocurrir”. “Con nueve millones de personas entrando a su establecimiento todos los días, la exposición es muy grande” dice Evans. “Si usted puede anticipar un peligro potencial, está minimizando su exposición... tenemos como 10 aéreas en las que podemos anticipar cosas que pueden suceder y elaboramos las estrategias”, concluye

b. No abandonar a sus empleados

Algunas compañías se comunican mejor con el público en general que con sus propios empleados. Estas son las personas que tiene el primer contacto con sus clientes. Además, vivir la experiencia en sangre propia puede impulsarlos a retirarse de la compañía.

4.4. Actitudes ante la crisis

a. Responsabilidad

Asumir el rol social por parte de la empresa, más allá del rol económico financiero, como prestar ayuda y facilidades a los familiares de las víctimas.

b. Humildad

Reconocer los errores, si existen se debe hacerlo pero de manera delicada.

c. Buen entendimiento:

Empatía con los públicos destinatarios, ponerse en el lugar del otro, para poder entenderlos mejor y respetar sus discrepancias y comentarios

d. Con los periodistas

No quejarse de su insistencia, ellos tienen que hacer su trabajo, es decir deben buscar la información y procesarla para presentarla a sus jefes inmediatos, quienes los presionan constantemente por resultados.

e. Con la sociedad

La producción continúa y el trabajo debe seguir, porque el país necesita los recursos que se producen y la empresa aprende de sus errores. Se realizará los correctivos necesarios para que esto no vuelva a ocurrir.

f. Con los afectados

“Afortunadamente sólo ha habido heridos”, es una frase que se puede utilizar cuando no los haya, pero como en nuestro caso cuando existen, se podría sugerir “Gracias a Dios, el número de fallecidos fue menor”, “lamentamos su pérdida, pero sus vidas fueron ofrendadas en cumplimiento del trabajo por el bienestar y desarrollo del país, trataremos de que esto no vuelva a suceder”.

En nuestro afán por minimizar los efectos de la crisis o dar sensación de normalidad, se pueden dar mensajes equivocados, por lo que la comunicación formal en tiempos de crisis debe adquirir rasgos de comunicación productiva en aras del diálogo, y en busca del consenso social.

Para concluir es importante señalar que se debe actuar con la verdad, ser muy oportunos, honestos y eficientes en el cumplimiento de las tareas o actividades comunicacionales planificadas porque la imagen de la empresa está en nuestras manos y es un deber de los comunicadores sociales responder con profesionalismo y capacidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo los objetivos planteados en este trabajo, podemos concluir:

Los periodistas asignados a la cobertura en el sitio del percance no siguieron el manual de estilo de los diarios para la elaboración de las noticias de accidentes, hubo muchas presunciones y especulaciones, coincidentes entre los reporteros, que fueron la base de la producción final de las informaciones aparecidas. Las presunciones y especulaciones permitieron armar una historia del hecho que previamente ya estaba en los esquemas mentales de los periodistas.

a.. Se concluyó que la información contenía una serie de presupuestos que intervienen sobre todo en la forma de construir la relación entre el expositor y su destinatario: Se admite por ejemplo, que aquel está en condiciones de determinar la importancia del acontecimiento y que a partir de ahí tendrá que describirlo y explicarlo. Por ello podemos señalar que el discurso encarnado por los “mass-media”, es algo que se agrega al mundo, como ente no solo forma parte de una realidad, sino que posee capacidad para transformarla. Actualmente los periodistas son reconocidos como excepcionales testigos de cargo. Una noticia publicada, una entrevista concedida, e

inclusive, un editorial reproducido, es aceptada como pruebas plenas por la justicia ecuatoriana⁶⁵.

b. A criterio del autor se concluyó que no hay una definición clara entre los fines que se persigue (objetividad) y los medios empleados (el procedimiento periodístico), ya que mediante los procedimientos mencionados refuerzan erróneamente la convicción de que los hechos hablan por sí mismos; estos procedimientos están desacreditados y son un modo de introducir la opinión del periodista, despistan a los lectores haciéndoles creer que el análisis de la noticia es importante y definitorio.

c. El movimiento narrativo dado por los medios cambia de escenarios, lo que provoca incertidumbres y desosiego en los familiares y opinión pública generando especulaciones rumores. Pero la información va trasladándose de las primeras y segunda páginas, en el caso de desarrollo informativo a las finales de la sección primera, pero mantiene su presencia, con menos espacio en la portada de los diarios señalados, hasta cuando al producirse el desenlace del encuentro de la aeronave vuelven a mostrarse en las primeras páginas.

d. La conclusión es que este suceso concitó la atención de los medios a partir del 27 hasta el 02 de febrero, fecha en que se pudo rescatarlos, luego de varias peripecias. Esta noticia ganó en fuerza al accidente por el drama humano que se tejió en cuanto a ella y por las personas que la conformaron como son FF.AA. y Cruz Roja.

⁶⁵ Córdova, Gabriela. *Retórica Periodística para un Golpe de Estado, del derrocamiento de Jamil Mahuad al de Abdalá Bucaram*. Tesis de Maestría UASB, pp. 145, Quito, 2001. pp. 145

Tomaremos el criterio de Alfredo Bisquert quien afirma que “La comunicación se diversifica y se densifica constantemente. Sus técnicas se especializan y proliferan. El tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden, que se intenta restablecer con una gestión estratégica y planificada de la comunicación. La misión de esta gestión es, básicamente, conseguir e implantar una única voz, un discurso único y una única imagen en la diversidad y continuidad de la organización”⁶⁶.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que Petroecuador por ser una empresa estatal tiene una temporalidad muy corta de permanencia de los funcionarios en niveles directivos se recomienda capacitar en forma permanente sobre temas del manejo de la comunicación: los medios, los mensajes, el momento, a las autoridades de niveles directivos y especialmente de mandos medios, y que en momentos de esta índole aún los encargados de manejar información

Mantener una actitud más abierta por parte de los directivos hacia los beneficios empresariales que puede aportar la comunicación en momentos de crisis y asesorarse con los responsables del área de comunicación.

Realizar cursos de capacitación y actualización anuales a los periodistas que cubren la fuente de petróleo, para que tengan un conocimiento más cabal y actualizado de la magnitud de la empresa petrolera.

⁶⁶ *Seminario Internacional. CIESPAL.* Bisquert Vicens, Alfredo. “*Comunicación Organizacional en situaciones de crisis*”, enero, 2003. (notas)

Elaboración y permanente actualización de una propuesta de comunicación en general y específicamente referido a los momentos de crisis y al igual que en caso de derrames, roturas incendios o accidentes dentro de la industria, realizar simulaciones para conocer el manejo de la comunicación, como también los aportes del manual.

Cuando sucede una crisis se sugiere incorporar un centro de prensa, que puede constituirse adicionando equipos y materiales a los existentes en la oficina de Relaciones Públicas o Comunicación Institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Bellini, James. *El Manejo de Imagen Frente a los Medios. Ciclo de Conferencias y Exposiciones*. Mind trainer, Bogotá, Colombia, 1995

Bisquert Vicens, Alfredo. *Seminario Internacional “Comunicación Organizacional en situaciones de crisis”*, CIESPAL, enero, 2003

Bordieu Pierre, *La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Editorial Taurus. Madrid, 1988.

Borja Raúl, *Comunicación Social y pueblos indígenas del Ecuador*, Abya Yala, Quito, 1998.

Borrini, Alberto. *La mejor crisis posible es la que se logra evitar*. Diario La Nación, 14 de septiembre de 1999

Butelman, Ida. *Pensando las instituciones*, Internet (www.google.com). Págs. 187-189

Carrillo Checa, Salvador. *Estrategias de medios publicitarios*. Univ. de Lima, Perú, 1998.

Checa Montúfar, Fernando. *Las Miradas del Sensacionalismo: de los objetos a las prácticas culturales. El caso del Extra*, Tesis de maestría, UASB, Quito, 2001.

Córdova, Gabriela. *Retórica Periodística para un Golpe de Estado, del derrocamiento de Jamil Mahuad al de Abdalá Bucaram*, Tesis de Maestría UASB, Quito, 2001

Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Bs As, Edic. Machi, 1998

Endara Tomaselli, Lourdes. *Tesis de grado: La Nación Ecuatoriana: Discursos en la Prensa en Medio de la crisis*, UASB, 2001

Floch, Jean Marie. *Semiótica, Márketing y Comunicación. Bajo los signos, las estrategias*. Paidós. Barcelona, España, 1993.

Gerald, Goldhaber, *La Comunicación en la Organización*. Edit. Trillas, 1996

Guevara Soto, Liliana. *Conferencia Internacional “La Comunicación en Situaciones de Crisis”*, CIESPAL enero de 2003

López Arjona, Ana. *Inventario de los Medios de Comunicación en América Latina*, Quito, CIESPAL, 1993.

Martín Barbero, Jesús. *Recepción de Medios y Consenso Cultural: Travesías*, op cit 1999.

Mosiváis, Carlos. *La Cultura Popular en el Ámbito Urbano: El Caso de México*. En Hermann Herlinghaus y Mónica Walker, 1994.

Noboa, Patricio. *Estrategias de Aprendizaje: Enfoque Conductivista y Enfoque Cognoscitivista*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, 1995.

Norbet, Wiener. En DEUTSCH, Karl. *Los Nervios del Gobierno*,

Noelle Neumann, Elizabeth. *La Espiral del Silencio. Opinión Pública: nuestra piel social*. Ediciones Paidós, Barcelona-Buenos Aires-México, 1995.

PETROECUADOR. *El Ecuador y el petróleo siglo XXI*. (RIN). Quito, Ecuador, 2001

Petrosucesos. Revista mensual interna de Petroecuador, enero, Quito, Ecuador, 2002

Presidencia de la República. *Ley Especial No. 45 de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador*, Registro Oficial 283, septiembre 26 de 1989, Quito, Ecuador.

Quirola, Toa, *Entrevista*, Relacionadora Pública de TAME, Quito, noviembre de 2002

Revista Vistazo,

Rey Madrid, Silvia. *Tesis de Grado: "La Construcción de la Noticia en Temas de Corrupción Pública"*, UASB, 1998-2000.

Sunkel, Guillermo. *Razón y pasión en la prensa popular*. ILET, Santiago de Chile, 1999

Van Dijk, Teun A, *La Noticia como Discurso, comprensión, estructura y producción de la información*. Edit. Paidós, Barcelona, 1990

--. *Ideología, un Enfoque Multidisciplinario*. Gedisa, Barcelona, España, 1999

--. *Racismo y Análisis Crítico de los Medios*. Paidós, Barcelona, España, 1997

Verón, Eliseo. *Construir el Acontecimiento*. Gedisa, Barcelona, España, 1995

--. *Comunicación de Masas y producción de ideología: acerca de la constitución del discurso burgués en la prensa semanal*. Chasqui I época (Quito) No. 44.

--. *De la Imagen Semiológica a las Discursividades*. El tiempo de una fotografía. Gedisa, Barcelona, España 1995

--. *Lenguaje y Comunicación Social*. Edic. Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1971

Villafañe, Justo. *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*, ponencia CIESPAL, 2003

Wolf, Mauro. *La Investigación de la Comunicación de Masas*. Paidós, Barcelona, segunda edición, 1991.

ANEXOS

AVANCE DE LA REVISIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

a. Objetivos

Los objetivos claves de comunicación en una crisis se identifican:

- Controlar conjuntamente las comunicaciones en una situación de crisis con las otras partes involucradas.
- Mantener enlaces de comunicación efectivos dentro de la Oficina de Relaciones Públicas, con la policía, con los servicios de emergencia y compañías aéreas o aeropuertos afectados para poder hablar con una voz unificada y con autoridad.

Esto se debe realizar para fundamentalmente,

- Minimizar el daño de la reputación de la compañía o empresa de una comunicación rápida y efectiva con cada audiencia clave, incluyendo los medios de comunicación.

b. Actividades

Se asignan roles específicos a los miembros del departamento de Relaciones Públicas y unidades involucradas en el hecho.

El departamento de Relaciones Públicas se entenderá casi exclusivamente con la audiencia de los medios de comunicación y podrá estar conformada por dos equipos. Uno “proactivo”, como fuente de información, que se dedicará a escribir y aclarar declaraciones, instruyendo a los directores para las entrevistas con los medios y coordinando conferencias de prensa, estableciendo un punto de enlace para los medios y una visita al lugar.

El equipo proactivo mantendrá a la Presidencia Ejecutiva informada de los desarrollos. Cada Vicepresidente o gerente tendrá una responsabilidad específica de comunicación para las audiencias claves designadas.

Estos gerentes conjuntamente con el Presidente Ejecutivo corregirán y aprobarán declaraciones para luego soltar la información en cascada a sus audiencias específicas para asegurar que reciban información actualizada de hechos y con regularidad, reduciendo así la posibilidad de rumores y especulación al funcionario que se le asignó el rol de entrevistado o vocero, es decir a la persona que será entrevistada por los medios, dándole así una cara a la Empresa.

El otro equipo será el “reactivo” que se dedicará enteramente a contestar preguntas de la prensa usando las declaraciones preestablecidas. Como este grupo no tendrá ninguna otra información del incidente, no hay peligro de especulación o la entrega de información sin confirmar.

c. Acciones

Las acciones comunicativas imprescindibles en un Plan Estratégico para la crisis son, entre otras: Asumir de inmediato la iniciativa en materia informativa. Emitir un comunicado de prensa en el que se describan, con un lenguaje que evite excesivos términos técnicos, las causas de lo que está ocurriendo. Priorizar la atención de los medios de comunicación en general. Privilegiar el máximo esfuerzo en la atención al cliente.

Las estrategias efectivas de una administración de crisis solamente se pueden desarrollar si se puede estar dispuesto a: Estar organizado internamente para manejar una crisis. Saber la gran extensión de temas sociales y políticas potencialmente peligrosas que puedan afectar a la institución. Estar enfocado en los temas ambientales claves que afectan a los negocios. Saber como idear estrategias proactivas de crisis. Comprender cómo operan los medios de comunicación. Poder manejar efectivamente las preguntas de los medios. Poder crear oportunidades positivas a través de una entrevista efectiva con los medios.

La televisión, la radio y el medio impreso tiene el poder de “ crear” historia atribuyendo valor, prioridad y autoridad de los hechos de la vida cotidiana de cierta manera, determinando nuestro entendimiento del mundo. Este es un poder que ningún príncipe, tirano o líder mesiánico ha poseído. Tiene un incalculable impacto sobre cómo las personas, sobre todo jóvenes, forman sus impresiones tomadas de estas grandes fuerzas que moldean nuestro presente y futuro. Y como ahora los medios de comunicación son los primeros conductores de la información; son ellos los que tienen un impacto directo en la educación. Esta revolución de la televisión, generada por el satélite, está transformado radicalmente la naturaleza de este impacto, cambiando la relación entre los “hechos” y la producción final⁶⁷.

Se recomienda usar positivamente el monitoreo de temas y técnicas de administración de crisis para: Adelantarse a las posibles amenazas legislativas / populistas que puedan afectar a la empresa Tener una respuesta coherente y precisa que resalte los aspectos positivos deseados de una organización Conseguir apoyo para el personal, los clientes, los accionistas y el público en general. Asegurar la sustentación del negocio. Establecer fuentes de asesoría, apoyo y los recursos necesarios para crear una imagen de preocupación creíble y responsable. Reafirmar audiencias de negocios claves en cuanto a las habilidades operacionales / comerciales de la compañía⁶⁸.

Mientras tanto la Dra. Liliana Guevara Soto⁶⁹ describe como acciones comunicativas para abordar la crisis, ya que la multiplicación de crisis generadas por la

⁶⁷ Bellini, James. *Manejo de Imagen Frente a los Medios, Ciclo de Conferencias y Exposiciones* , Bogotá Colombia, Mind Trainer, 1995. 35

⁶⁸ Idem

⁶⁹ Conferencia Internacional. CIESPAL. Guevara Soto, Liliana. “La Comunicación en Situaciones de Crisis”, CIESPAL, Quito, 2003. (notas)

complejidad de las actividades empresariales, requiere de una creciente capacidad de comunicación para investigar por parte de los medios.

1. Fase de la Prevención

a) Identificación y clasificación de riesgos: Teniendo registrado en el plan de comunicaciones todas aquellas posibles causas y efectos de una crisis y los motivos que lo pueden originar.

b) Análisis de los medios de comunicación claves: Tener identificados los medios que por las características de la crisis o de actividades de nuestra empresa, van a dar mayor difusión a la misma.

c) Elaboración de dossiers: Dar información sobre la empresa a los medios, aunque ya la tuvieran con antelación. Dar también mucha información técnica y estudios que indiquen que lo ocurrido es poco probable. Dar mucha información fiable a los medios para facilitar su trabajo, así conseguiremos que haya menos demanda de información y así hacer posible trabajar con más calma.

d) Identificación de públicos y preparación de los comunicados pertinentes.

Puesta en Marcha del Plan de Comunicaciones

a. Fase Preliminar:

Personal

Política de Comunicación Interna. Desarrollar canales y redes de comunicación. Diseñar catálogos de posibilidades. Medios de Comunicación. Manual de crisis. Comité de crisis con portavoces

Públicos Específicos

Interlocutor único con credibilidad y conocimientos técnicos. Mantener hábito de comunicación permanente. Tener diseñada e implementada una buena estructura de comunicación interna. Desarrollar los canales para disponer de ellos en los momentos de crisis. Catálogos de posibilidades con causas y efectos. Formar a los trabajadores para actuar en crisis. Aquí es fundamental que los canales de información funcionen perfectamente. Los responsables técnicos o los delegados del lugar donde ha estallado la crisis tienen que resolver multitud de situaciones y al mismo tiempo informar a los portavoces acerca del desarrollo de los acontecimientos.

1. Fase Aguda

Con el Personal Interno

Recoger toda la información que provenga de los diversos medios. Emitir una noticia a sindicatos y público interno por los canales diseñados. Evitar que se transmitan mensajes diversos, manteniendo informados a los trabajadores. Conseguir feed-back de los trabajadores, mediante un seguimiento.

Con los medios de Comunicación

Emitir notas de prensa o convocar ruedas de prensa. Envío de dossiers informativos

Con los Públicos Específicos (Comunidad Afectada):

Transmitir información inmediata y con transparencia. Sistema de comunicación que permita controlar la información. Contactos regulares los más personalizados posible. Facilitar argumentos para tranquilizar a los clientes asegurando la continuidad y calidad del servicio.

3. Fase Crónica

Personal

Utilizar redes de comunicación ascendente y descendente. Elaboración de dossiers que recojan los mensajes recibidos

Medios de Comunicación

Mantener la crisis al más bajo nivel posible. Decir la verdad. Emitir notas de prensa dando la información necesaria y teniendo en cuenta la multitud de emisores de información que existen.

Públicos Específicos

Mantener una comunicación constante. Ofrecer información tranquilizadora y ofrecer soluciones

4. Fase Post-Traumática

Medios de Comunicación

Comunicar a los medios el desarrollo de los acontecimientos y restablecimiento de las relaciones positivas. Pulir y eliminar apreciaciones negativas. Restablecer la imagen positiva ante los medios.

Públicos Específicos

Fomentar la confianza y agradecer el apoyo depositado. Comunicar nuevas estrategias a accionistas.

El Plan de Comunicaciones de Crisis debe ser desarrollado y aprobado. La oficina de Relaciones Públicas y debe acoger un manual de comunicaciones de crisis que, paso a paso, indicará las acciones que se deben tomar. Este manual también tendrá información esencial de referencia, desde números telefónicos de contactos hasta detalles de la historia de accidentes aéreos.

Estrategias de respuesta durante la crisis

Estrategia del Silencio

Ventajas: Sencilla, eficaz (cuando los rumores son falsos)

Desventajas: El silencio es mal visto, hay que dar la cara, Otros hablarán de ti

Transferencia de responsabilidad

Ventaja: Obliga a otro a justificarse.

Desventajas: Está mal visto. Aparece como incapacidad para asumir responsabilidades, Si es empresa de servicios se verán salpicados.

Negación

Cuando la información es infundada no se puede aplicar sistemáticamente

Confesión

Aceptar el error y asumir responsabilidades

Ventaja: la verdad da valor a la empresa

Desventaja: la imagen de la empresa es gravemente amenazada

Estrategias de la post-crisis

Cambiar de portavoz si la imagen de la empresa ha quedado asociada a la crisis.

Trabajar para restablecer la imagen de la empresa. Mantener el contacto con los públicos identificados durante la crisis. Extraer enseñanzas de la crisis.