

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

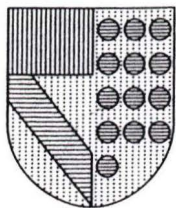


Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

IPADE



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA S.E.P.
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

SUPERGAS: UN CASO DE MANEJO DE CRISIS

BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL**

PRESENTA:
LIC. EDGAR YEMAN GARCÍA TURINCIO

ASESOR: MTRO. ARMANDO SÁNCHEZ SOTO

MÉXICO, D. F.

ENERO 2006



* 1 0 2 1 1 8 *

T

COM

2006

G385

CLASIF. Ej. 2/

ADQUIS. 102118

FECHA. 19/06/06

COSTO.

Cualquier agradecimiento en un trabajo intelectual suele ser una tremenda injusticia contra aquellos a quienes olvida mencionar el autor.

A sabiendas de lo anterior, asumo el riesgo y de antemano ofrezco disculpas a todos aquellos a quienes mi frágil memoria ofenda por la omisión.

A mi madre, guía, inspiración y árbol intelectual de mi familia.

A mi padre, siempre fuerte y perseverante.

A mis hermanas y hermano, compañeros en mi soledad y amigos incondicionales.

A Bere, mi compañera y amiga.

A la UNAM, la UP y Zimat... mis escuelas.

A mis mejores maestros: Mis clientes.

Y finalmente a todos aquellos y aquellas que en algún momento me han honrado con su amistad.

Índice

Introducción	p.5
Capítulo I. Marco Teórico	p.7
1.1 Las Relaciones Públicas	p.7
1.2 La Estrategia	p.9
1.3 Los Modelos de Grunig	p.10
1.4 Modelo Yeman de Percepción del posicionamiento político-social	p.14
1.5 Análisis FORD	p.19
1.6 Teoría de Juegos	p.24
1.7 Mapa de Actores	p.28
1.8 Question and Answers (Q&A)	p.39
1.9 Mensajes Clave	p.42
1.10 Entrenamiento en Medios	p.51
1.11 Prospectiva	p.52
1.11.1 Construcción de escenarios	p.57
1.12 Teoría de Crisis	p.64
1.13 Tipología de la Crisis	p.65
Capítulo II. Antecedentes	p.76
2.1 Entorno político	p.76
2.1.1 La Gestión Fox	p.77
2.1.2 México al primer trimestre del 2004	p.78
2.1.3 Sector Energético	p.78
2.2 La empresa y sus incidentes	p.79

2.3	El Incidente en Xochimilco	p.86
-----	----------------------------	------

Capítulo III. Bienvenidos a una Crisis

3.1	La Problemática	p.88
3.2	¿Comunicación u operación?	p.95

Conclusiones.	p.106
----------------------	--------------

Recomendaciones Finales	p.107
--------------------------------	--------------

Bibliografía.	p.109
----------------------	--------------

Anexos.	p.115
----------------	--------------

Glosario.	P.121
------------------	--------------

Introducción

La industria energética es sin duda una de las más delicadas por su operación y por los riesgos que implica. Las tragedias ocurridas en plantas nucleares, buques y pozos petroleros así como centrales eléctricas, son muestra de por qué la sociedad es tan sensible ante asuntos como este. ¿quién puede olvidar el desastre de Chernobil o el derrame del buque Valdez de Exxon?

Si bien en México los incidentes han sido menores, sobre todo en lo referente a pérdidas humanas, no podemos soslayar la gran cobertura que los medios de comunicación dan a incidentes como los anteriormente citados.

Un caso aparentemente menor ocurrió el 4 de noviembre de 2003, cuando a las 8:20 horas, una fuga de gas natural en tubería de Supergas¹, en Santa María Tepepan, Xochimilco, alarmó a la población vecina del lugar.

El gas natural a pesar de la antigüedad en su uso, particularmente en Europa, es casi desconocido en México, donde el gas L.P. ocupa un lugar privilegiado como energético para las mayorías.

Si bien ambos combustibles tienen pros y contras, se ha demostrado que el gas natural es mucho más seguro y su uso es más cómodo ya que se surte a través de tubería subterránea y no a través de cilindros o "pipas" en camiones; sin embargo, la escasa cultura sobre dicho energético en nuestro país fue aprovechada por la competencia y por adversarios de la empresa a raíz de la fuga en Xochimilco.

La empresa y sus directivos intentaron evitar que el incidente se convirtiera en una crisis de comunicación (en ese momento ya podía considerarse como una crisis operativa); sin embargo, el desarrollo de los acontecimientos llevó a que la fuga

¹ Los hechos y las personas mencionadas en este trabajo son absolutamente hipotéticos.

desembocara en una crisis política y de operación para la empresa, lo que según palabras del Director General, Salvador Sánchez, a su consultor en Comunicación, Álvaro Reyes, podría desembocar en el cierre de la empresa y en consecuencia abandonar el país.

En el capítulo uno se hará un recuento de elementos teóricos que deben considerarse al acercarse a una crisis, algunos de ellos adaptados de otras corrientes del pensamiento como la matemática, la economía y la estadística por mencionar sólo algunos. Igualmente, se presenta el Modelo Yeman de Percepción, el cual contribuye a la generación de una estrategia adecuada en función de las fortalezas y debilidades de un actor en función de su adversario.

El capítulo dos se enfoca claramente en Supergas y la situación que se vivía en el momento de sus principales incidencias. Se analiza el entorno político, los actores, la situación del sector energético, así como los incidentes que vivió la empresa y particularizando en el de Xochimilco.

Finalmente, el capítulo tres aborda la problemática que vivió la empresa y genera los planteamientos más importantes de este trabajo ¿Qué ocurrió realmente? ¿la crisis es atribuible a errores de operación o de comunicación? y, ¿Con comunicación se pueden solventar errores de operación?

Capítulo I. Marco Teórico

1.1 Las Relaciones Públicas

Si bien el término "Relaciones Públicas fue utilizado por primera vez en un discurso dado por Dorma Eaton², con el título 'The Public Relation and the Legal profesión' en el año 1882",³ me parece que conceptualmente es Maquiavelo quien vislumbra la importancia de la construcción y mantenimiento de la imagen a través de la reputación.

Una de las tesis que destacan con mayor nitidez en las teorías de Maquiavelo es la de decir que el príncipe debe cuidar su reputación. "Debe, por tanto, un príncipe tener gran cuidado de que no le salga jamás de la boca cosa alguna que no esté llena de las siguientes cualidades, las que si aparenta tener aunque no las posea son útiles: parecer clemente, leal, humano, íntegro y devoto, y ha de parecer al que lo mira y escucha, todo clemencia, todo fe, todo integridad y religión"⁴.

Durante el siglo pasado la formulación de diversas de definiciones sobre Relaciones Públicas fue una tarea común entre los profesiones de esta área; sin embargo, para este trabajo sólo se presentarán algunas que sin duda son relevantes.

"Son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso."⁵

² Vale la pena señalar que en contraposición con Eaton, Whiteaker en su libro *Publicidad y Relaciones Públicas*, p.70 señala que es en 1807 cuando Thomas Jefferson acuña el concepto Relaciones Públicas.

³ Mercado, Salvador. *Relaciones Públicas aplicadas*. p.44

⁴ Maquiavelo, Nicolás. *El Príncipe*. p. 87.

⁵ Cutlip, Scott M. Et, al. *Relaciones Públicas eficaces*. p. 37

Por otro lado, el 11 de agosto de 1978 en la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas, se reunieron asociaciones de diversas partes del mundo, y adoptaron lo que denominaron "la declaración de México" que es en realidad una definición de Relaciones Públicas: "La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de organizaciones y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público"⁶.

"Las Relaciones Públicas son el método de comunicación más flexible de que dispone la dirección de una empresa. Pueden comunicar a todo lo ancho de una amplia y diversa gama de públicos, o pueden utilizarse de manera muy específica como instrumento corporativo, gerencial o de mercadotecnia. (...) El principal propósito de cualquier programa de Relaciones Públicas es influir en la opinión"⁷.

Sam Black es un pionero y a la vez continuador (por su avanzada edad) de una larga tradición de publirrelacionistas europeos. Black considera que "las Relaciones Públicas pueden resumirse con ciertas palabras clave. Estas son: reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y la búsqueda de la comprensión mutua, basada en la verdad y una información total", conceptos ya retomados previamente por la escuela francesa encabezada por el abogado y decano de la escuela de comunicación de la Universidad de París, Philippe Boiry,⁸ alumno prominente de Lucien Matrat, considerado el "padre" de las Relaciones Públicas en Europa y quien alcanzara fama al postular el fundamento antropológico de las Relaciones Públicas, su dimensión empresarial así como el concepto de confianza como elemento substancial para esta disciplina.

⁶ Simon, Rymond. *Relaciones Públicas*. p. 19

⁷ Whiteaker, Stafford. *Publicidad y Relaciones Públicas*. p. 76

⁸ *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza* es el principal libro de Boiry quien por cierto y como dato anecdótico se autoproclamo rey de la Araucanía (Patagonia chilena y argentina).

Si bien Black aporta diversos esquemas que ejemplifican su percepción de las Relaciones Públicas, destacan su hexágono y su “síndrome del iceberg”⁹, los cuales suelen ser utilizados como ejemplos a nivel universitario¹⁰.

1.2 La estrategia

El término estrategia, proviene de la palabra griega *Strategos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. Lo anterior nos remite de inmediato a libros clásicos como *El arte de la Guerra* de Sun Tzu o *El Príncipe* de Maquiavelo; sin embargo, el mundo de los negocios y su permanente evolución posicionan el concepto de Estrategia Corporativa “es el mismo [título] que escogió Kenneth Andrews cuando se decidió a publicar de forma aislada los textos que había escrito para ser incluidos en un libro –Business Policy: Text and cases– que apareció a mediados de los sesenta con la autoría conjunta de Learned, Christensen, Andrews y Guth. En este esquema conceptual, el Director General concibe una situación futura a la que aspira llegar mediante una conjunción singular de la oportunidad percibida en el entorno con la competencia distintiva de la empresa. En otras palabras: la persona responsable de formular la estrategia debe a la vez mirar fuera y dentro de la empresa. Fuera de ella existe un entorno que crea oportunidades y genera peligros”¹¹.

Finalmente, en la actualidad por estrategia entendemos un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Tratando siempre lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y

⁹ Checar anexo I

¹⁰ Para más información al respecto vale la pena revisar su *ABC de las Relaciones Públicas*, enumerado en las referencias bibliográficas.

¹¹ Citado por Ballarín, Eduardo, García Pont Carlos. “Integración de la ética en la estrategia”. Ed. IESE Universidad de Navarra. p. 126.

amenazas surgidas en el medio externo, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Dicha definición responde perfectamente a lo que busca el publirrelacionista y por supuesto, el experto en manejo de crisis.

1.3 Los modelos de Grunig.

Si bien las Relaciones Públicas existen desde hace muchísimos años, es a finales del siglo antepasado, justamente con una crisis (gestionada en su momento por Ivy Ledbetter Lee, creador del modelo de "Gabinete de prensa o *de información pública*") que nacen como parte de un ejercicio profesional las Relaciones Públicas.

Grandes pensadores aportan su conocimiento en la conformación de esta área, la que según algunos es ciencia, la que según otros es técnica; uno de los más importantes es Edward L. Bernays, sobrino del genial Sigmund Freud y considerado el padre de las Relaciones Públicas y quien señala la necesidad de realizar investigación para y por las Relaciones Públicas, además de agregar como factor fundamental la ética para el ejercicio de la profesión.

Hay que agregar, sin embargo, que al Dr. Bernays bien podría dársele el calificativo de "abuelo" de las Relaciones Públicas, por qué el título de "padre", lo merece el hombre que sistematizó el objeto de estudio de las "RP's", que le otorgó una estructura y un fondo metodológico, el Dr. James E. Grunig.

Aunque Cutlip y Center postulan en 1952 un modelo con cuatro variantes,

1. El error de la publicidad
2. La virtud consigue su propia recompensa
3. Al diablo con el público
4. El buen desempeño es apreciado por el público

es el Dr. Grunig, en su obra clásica "Dirección de Relaciones Públicas"¹², donde crea cuatro modelos, basados en elementos históricos y empíricos que incluso proponen un "modelo ideal" que si bien me parece utópico es, sin duda, ideal.

El primero de los modelos es llamado *Publicity*¹³, (no confundir con *advertising*), y fue creado por Phineas Thomas Barnum¹⁴ y que consiste en darle un giro editorial interesante a la información, de manera tal que sea retomado por los medios sin cobro alguno para la organización que lo emite.



Es importante recalcar que en la actualidad el uso de la *publicity* se ha extendido dado que es más económico y puede ser mejor enfocado en "*targets*" específicos que la publicidad, cuya masividad dificulta la penetración ante ciertas audiencias.

A raíz del éxito de este modelo de las Relaciones Públicas, muy utilizado por cierto por empresas de consumo, algunos autores han llegado a afirmar que "la publicidad ha muerto"¹⁵ y el heredero del trono son las Relaciones Públicas.

¹² Grunig, James and Hunt Todd. Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich Publishers. EUA. 1984. pp 743.

¹³ Para más información sobre el tema a nivel práctico, no teórico, consultar de Yudkin, Marcia. 6 Steps to free publicity. Career Press. EUA. 2003. pp. 272.

¹⁴ **Nota:** Barnum es famoso por su frase "cada minuto nace un idiota" y entre las "promociones" que realizó se encuentran la exhibición de la "nana de George Washington" una mujer de presuntamente más de 160 años de edad, una "auténtica sirena" y otras "maravillas" más, todas ellas fraudulentas. Para más información sobre la interesante vida de Barnum recomiendo la siguiente dirección electrónica:
www.adlatina.com/html/borrini/borrini19.php3

¹⁵ Ries Al y Ries Laura. La caída de la publicidad y el auge de las RRPP. Ed. Empresa Activa. 2003. España. pp. 302.

Nota: La cuarta parte, en la página 273 es muy elocuente en tal afirmación.

Este modelo es unidireccional, donde el emisor proporciona información "seleccionada" (verdad o mentira aunque teóricamente las Relaciones Públicas siempre deberían decir la verdad) sobre sus productos a sus públicos y la investigación suele ser escasa o nula.

El segundo de los modelos es igualmente unidireccional y es conocido como *modelo de información pública*, en este caso no se busca la persuasión pero la información es completa, a comparación de la *Publicity*, su uso es muy extendido en las oficinas gubernamentales a través de los boletines de prensa y obviamente tampoco existe investigación para emitir tal o cual información.

El tercer modelo fue nombrado por Grunig como *Asimétrico bidireccional* y a diferencia de los anteriores, aquí si existe la investigación como antecedente a la emisión de información.

Aquí los profesionales de la comunicación utilizan métodos y técnicas científicas (estadística, psicología, etc.), con el objetivo de conocer actitudes, deseos, comportamientos y tendencias de sus públicos objetivo, para usar la información obtenida en beneficio de su cliente y que el público lo apoye.

Sobre este modelo nos dice Grunig: "[aquí]...la organización no modifica su comportamiento de resultados de las Relaciones Públicas, sino que procura modificar las actitudes y la conducta del público".

Finalmente, está el modelo *Simétrico bidireccional* que si bien constituye una forma "ideal" de hacer Relaciones Públicas, es a fin de cuentas más un pensamiento que una realidad empírica.

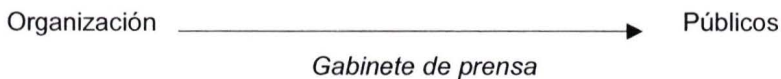
Básicamente se ubica a las Relaciones Públicas como un mediador entre la organización y sus públicos, busca elementos como comprensión mutua, equilibrio, entendimiento, etc.

En otras palabras, yo investigo qué quiere el público y le ayudo a lograrlo de manera tal que se fomente una relación de ganar-ganar.

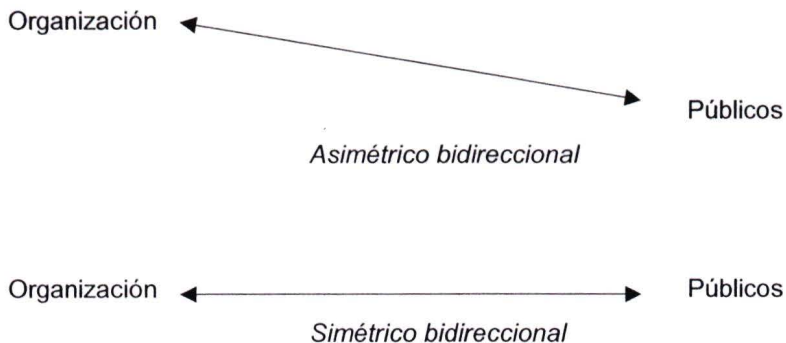
A continuación se presenta una crítica a este último modelo del Dr. Grunig.

Una limitante del modelo Simétrico bidireccional es que sólo contempla la negociación entre dos entes, en tanto que si bien la empresa tiene una opinión como organización, la "otra parte" (la opinión pública) está compuesta por muchos públicos y por ende diversos intereses.¹⁶

En conclusión, podríamos decir que este modelo es utópico y sólo funciona en casos muy particulares, donde ambos actores son de opinión y toma de decisión única o consensuada al interior de su grupo y negocian con transparencia y buena fe. Aquí vale la pena preguntar ¿esta es la razón de que no haya democracia real en las empresas y siempre haya un decisor?



¹⁶ **Nota:** Un caso muy sonado en México fue el de la minera Peñoles, acusada de contaminar con plomo, la cual cede en todo ante sus interlocutores y algunos la apoyan con transparencia en tanto que algunas madres no cejan de golpear mediáticamente a la empresa, porque quieren casas o dinero, al grado de intoxicar con plomo a sus propios hijos.



1.4 Modelo Yeman de Percepción del posicionamiento político social.

El mapa de percepción del posicionamiento político y social es un modelo creado por Edgar Yeman durante sus estudios de maestría en la UP, avalado por algunos profesores y utilizado por primera vez con un cliente real en el caso de Supergas.

Este modelo permite ubicar las posiciones en que se encuentra Supergas ante el Gobierno del Distrito Federal (su adversario) y definir aspectos relevantes de su poder real en el entorno. Este modelo es complemento del análisis FORD (Fuerzas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades).

Su valor real se encuentra en la posibilidad de ver cuáles son las áreas de superioridad que tiene un actor sobre un adversario para buscar el terreno que más le favorezca con miras a un enfrentamiento o simplemente para adquirir, a partir de dicha superioridad relativa, relaciones que permitan adquirir fuerza donde originalmente no se tiene.

Este modelo está inspirado en esquemas utilizados en economía, particularmente para el desarrollo de análisis comparativos entre países.

Hay dos maneras para otorgar los valores en cada rubro a los contendientes, el primero es a través de información dura obtenida de estadísticas y otros estudios de opinión; sin embargo, dado que en ocasiones no se cuenta con dichos estudios por tiempo o por lo onerosos que pueden resultar, también es posible (entendiendo que aumenta el grado de subjetividad), que su llenado lo lleven a cabo el cliente y el consultor, siendo responsabilidad de este último el reducir la subjetividad en las evaluaciones del cliente apoyado en el análisis FORD.

Por ejemplo, el cliente puede pensar que tener un amigo diputado le otorga un gran poder en el área de influencia política, es aquí donde el consultor deberá señalarle que su amigo es sólo uno de entre 628 legisladores (entre diputados y senadores), razón por la cual es importante no idealizar lo que tenemos y ser realistas ante un posible enfrentamiento.

Los indicadores son los siguientes:

1.- Credibilidad.

Se refiere a la posibilidad de emitir juicios o adoptar posturas públicas con un bajo o nulo nivel de cuestionamiento en escenarios ideales y con un alto nivel de cuestionamiento en escenarios adversos.

2. Capacidad de Movilización

Esta característica nos habla del poder de convocatoria del o los actores, así como de su capacidad de manifestarse públicamente y generar a través de este mecanismo diversos grados de presión ante la autoridad u otros actores.

3. Influencia Política

Este elemento nos habla del poder real que puedan tener los actores ante un problema en particular; es decir, nos provee del conocimiento de uno de los más importantes recursos de poder con que cuentan individuos y empresas para influir en terceros; en otras palabras, sus nexos con el sistema político.

4. Influencia Económica

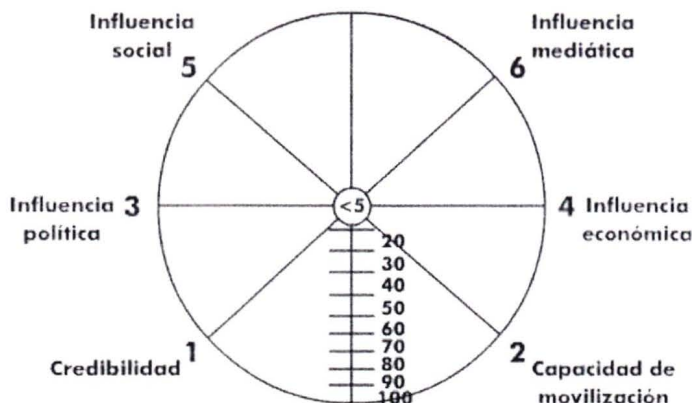
Nos habla de la importancia de nuestra situación económica ante el entorno; esto significa que los empleos que generamos, el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) que aportamos u otros indicadores pueden ser también armas de presión ante diversas instancias (vecinos de plantas, periodistas, legisladores).

5. Influencia Social

Es el área del poder que, sin pertenecer necesariamente a la esfera política, puede ingresar a ésta también como mecanismo de presión. En esta esfera se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), organizaciones sindicales y grupos vecinales, entre otros.

6. Influencia Mediática

Aquí se particulariza en aquellos actores que cuentan con acceso a los medios ya sea por la índole y las características de sus actividades o por sus cercanía con dueños, editores o reporteros de medios de comunicación, clientes de agencias de relaciones públicas, etc. (esto de ninguna manera tiene que ver con la credibilidad).



Un ejemplo de su uso puede ser el siguiente:

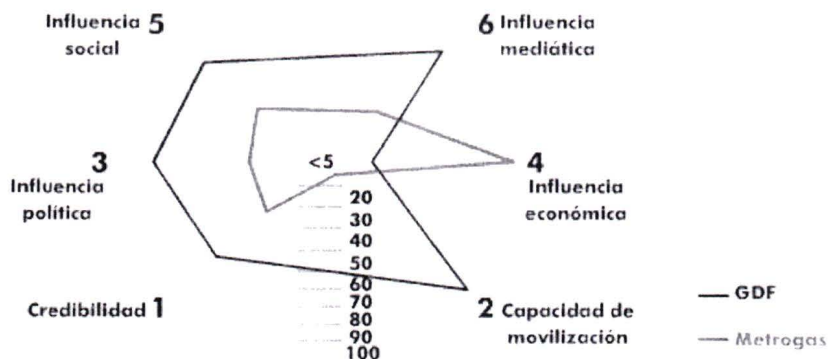
Una ONG, poseedora de influencia social, se enfrenta a una empresa; nuestra ONG posee mayor capacidad de movilización y gracias a ciertas acciones (plantones, marchas, uso de disfraces, etc.), atrae la atención de los medios, con lo que gana cierta influencia mediática, la cual puede verse acrecentada si sus mensajes poseen credibilidad (por ejemplo, defensa del medio ambiente).

Con estas dos variables, la ONG puede acercarse a legisladores para exponerles su problemática y en consecuencia ganar puntos en su influencia política si logra convencerlos de apoyar su causa.

Una campaña para recaudar donativos puede ser otro paso que le dé fortaleza en el rubro de influencia económica.

Con el crecimiento en rubros que no eran propios de su ámbito, la ONG ahora está en mejores condiciones para enfrentar a su rival y plantear de mejor manera su estrategia (cualquier semejanza con organizaciones ambientalistas extremas es mera coincidencia).

El caso de Supergas; es decir, una empresa extranjera enfrentada a un gobierno local, gráficamente puede traducirse de la siguiente manera:



Explicada, nuestra gráfica más o menos dice lo siguiente:

Frente a este detractor, la única fortaleza con que contamos radica en nuestro poder económico; por tanto, hay que contratar una agencia de Relaciones Públicas que nos provea de influencia mediática o iniciar una campaña de publicidad.

Contratemos una agencia de cabildeo que nos apoye en nuestra relación con legisladores para aumentar en influencia política, o bien, hagámonos de los servicios profesionales de un experto en asuntos públicos.

Incentivemos a nuestros trabajadores y a sus familias a manifestarse en defensa de su fuente de empleo con la finalidad de ganar en capacidad de movilización y apoyemos la correcta difusión de sus acciones. Asimismo, creemos programas *ad hoc* con la finalidad de ganar terreno en lo que se refiere a influencia social.

1.5 Análisis FORD¹⁷

Para Kenneth Andrews¹⁸, el Director General o el responsable de la empresa, será el encargado de formular una estrategia, la cual deberá mirar hacia dentro y hacia fuera de la organización, toda vez que en el exterior existe un entorno lleno de oportunidades pero también de peligros.

En su libro cita una serie de criterios que evalúan las conveniencias de una estrategia desde diversas aristas, dando por supuesto su valor al criterio económico pero sin hacer a un lado elementos como la responsabilidad social.

Aquí es donde nace el análisis:

SWOT (Strenghts, Weaknesses, Oportunities and Threats)

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas),

DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

FORD (Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades)

Aunque tenga diversos nombres, dicho modelo, que nace de la administración y la dirección empresarial, en esencia responde a la misma cuestión, convertirse en una herramienta que facilite un diagnóstico del producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios o individuo (ésta última aplicación se ha visto en el caso de figuras públicas en campañas de Relaciones Públicas), a partir de una interpretación de aquello que percibimos.

¹⁷ Nota: "Es indudable que el esquema de Kenneth Andrews tiene una cierta voluntad de incorporar componentes morales en la reflexión estratégica. [Sin embargo] ha sido más frecuente la evaporación de los mismos en su aplicación práctica, en especial cuando se ha convertido en manos poco experimentadas en un ejercicio mecánico el análisis DAFO. [...] la aplicación indiscriminada e imprudente de estos esquemas – convertidos injustamente en meros ‘guiaburros’– lo que convertía la estrategia en una ciencia ‘normativa’ que conllevaba una simplificación excesiva de la realidad”. Ballarín, Eduardo, García Pont Carlos. Op. cit. p. 127 y 133.

¹⁸ Ballarín, Eduardo, García Pont Carlos. Op.cit. p. 126.

Algo fundamental a la hora de estructurar este tipo de análisis, es recordar que tanto las Fortalezas como las Debilidades, responden a elementos y factores estrictamente internos del factor a analizar (empresa, individuo, etc.); en tanto que Oportunidades y Riesgos son elementos aplicables del entorno y no dependientes de nosotros.

En planeación de la comunicación por Fortaleza entenderemos aquellas habilidades, recursos, talentos y ventajas que podemos y debemos comunicar para lograr reforzar o contravenir una posición.

Las Debilidades son aquellos elementos que justamente actúan en nuestra contra en comparación con otros actores, por ejemplo falta de recursos, de capacitación, de cobertura mediática (o relación con medios) y bajo desarrollo tecnológico por citar sólo algunos.

Las Oportunidades¹⁹ serán aquellos elementos que nos brinden perspectivas favorables en el entorno y que eventualmente podamos capitalizar en nuestro beneficio, por ejemplo, entorno económico, legislación, clima mediático, etc.

Finalmente, los Riesgos son elementos externos que pueden afectar al analizado y pueden aplicar perfectamente los mismos ejemplos utilizados para Oportunidades.

Para su conformación podemos recurrir a algunos elementos de los tópicos periodísticos: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Por qué? A partir de ellos podremos plantear

¿Qué elemento voy a analizar?

¹⁹ De acuerdo con el maestro M. Emigdio Maraboto Moreno, las oportunidades deberán significar aquellas coyunturas que se presentan adecuadas para emitir nuestros mensajes y a través de qué canales, y, finalmente, sería conveniente entonces evaluar, en términos de planeación de la comunicación cómo debe considerarse la "R", en función de "¿qué riesgos corremos al enviar una comunicación?"

¿Dónde lo ubico?

¿Dónde pertenece, es externo o interno?

¿Por qué es bueno o malo para mi objeto de análisis (es importante)?

A continuación se presenta un modelo de matriz:

Fortalezas	Oportunidades
Riesgos	Debilidades

Algunas de las ventajas que nos ofrece este modelo que nace en los años 60 son:

- Detectar elementos que puedan desencadenar una crisis,
- Evaluar nuestra posición frente a otros actores,
- Conocer aquellas áreas que pueden permitirnos crecer,
- Saber en qué puntos somos vulnerables y,
- Evidenciar en qué sentido nos afecta el entorno, entre otras.

Un escenario ideal y un reto para quien elabora este modelo sería poder llegar a convertir los riesgos en oportunidades y, eventualmente, allegarnos algunos elementos externos que podamos convertir en fortalezas.

BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

A continuación presento el análisis FORD elaborado para Supergas:

ANÁLISIS FORD SUPERGAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Poder económico -Única empresa distribuidora de gas natural en el D.F. -Respaldo del corporativo a nivel internacional. -Presencia en 8 estados de la República Mexicana. -Cerca de un millón de clientes y 13,259 kilómetros de ductos. -Buena relación con la Asociación Mexicana del Gas Natural. -Trato constante con SENER, CRE, y PROFECO. -Capacidad tecnológica.	-Consolidar el reinicio de las obras sin ningún impedimento. -Reactivar proceso productivo en todos los sentidos. -Generar acuerdos con las autoridades locales y federales. -Posicionar las propuestas de la empresa en materia de seguridad. -Posicionar una cultura del gas natural en nuestros públicos objetivo (líderes de opinión, clientes actuales y potenciales, autoridades federales y locales).
-Radicalización de la postura de funcionarios. -Falta de autoridad en instancias Federales que regulen la situación. -Acciones legales en contra de la empresa (sanciones o multas), por parte de las autoridades. -Fortalecimiento de supuestos líderes o voceros de organizaciones vecinales. -Ataque, a través de los medios de comunicación, por parte de autoridades. -Difusión, por parte de los medios de comunicación, de información parcial y a favor del Gobierno del DF. -Cancelación permanente de obras. -Velocidad de respuesta en fugas.	-Deficiencias en el flujo de información. -Nulo poder político. -Estilo de liderazgo conflictivo. -Nula o poca influencia con medios de comunicación. -Bajo perfil al emitir información a los clientes. -Nulo o escaso trabajo previo con autoridades capitalinas. -Nulo o escaso trabajo previo con legisladores locales en materia de seguridad. -Ausencia de voceros terceros. -Adaptación a la cultura política mexicana.
RIESGOS	DEBILIDADES

1.6 Teoría de Juegos

La teoría de juegos también llamada teoría de las situaciones sociales, nace propiamente en 1944 con la publicación de "*Theory of games and economic behavior*"²⁰ y en principio es pensada como una teoría matemática muy ligada a la economía; sin embargo, con el paso del tiempo se ha demostrado que puede ser utilizada en todas aquellas situaciones donde hay actores con intereses contradictorios y debe tomarse una decisión.

Francisco Jiménez Ruiz nos dice que la teoría de juegos "NO es un paradigma teórico y NO intenta dar una interpretación completa y universal de sus objetos de estudio [sin embargo...] proporciona poderosas herramientas metodológicas que ayudan al investigador a comprender cómo toman decisiones los individuos racionales, en situaciones de conflicto o de competencia"²¹.

En la actualidad, podemos encontrar la teoría de juegos en situaciones competitivas como: juegos de mesa, campañas militares, políticas publicitarias, comercialización del mismo producto por dos (o más) empresas, competencias por la misma cantidad de recursos; y actualmente también en Relaciones Públicas.²²

Si bien hay algunos elementos básicos para la comprensión de la Teoría de juegos y considerando que este no es un texto especializado en el tema, anexo un glosario que incluye algunas definiciones y conceptos importantes para una mayor comprensión.

Para caracterizar un juego debemos especificar tres cosas:

- 1) Los jugadores
- 2) Las estrategias y,

²⁰ Newman, John Von y Morgenstern, Oskar, "*Theory of games and economic behavior*", Ed. John Wiley & Sons. 1944. USA. pp. 641.

²¹ Jiménez Ruiz Francisco J. *Teoría de juegos y ciencia política*. pp. 17.

²² Harrison, Shirley. *Relaciones Públicas*. pp. 50.

3) Las ganancias de cada estrategia para cada jugador.

Existen dos formas básicas de graficar un juego, a través de una matriz de ganancia o a través de una forma extensiva conocida como "árbol".

Para ejemplificar sobre ambos casos mencionaré uno de los juegos clásicos que se utiliza para la enseñanza, se trata del dilema del prisionero.

Dos individuos son acusados de participar en un crimen, ambos son separados para interrogarlos (aquí ya tenemos a los jugadores); la situación a la que se enfrentan es la siguiente (ganancia y estrategia del juego): si confiesa y su cómplice no lo hace le darán medio año de prisión en tanto que el cómplice estará preso 7 años.

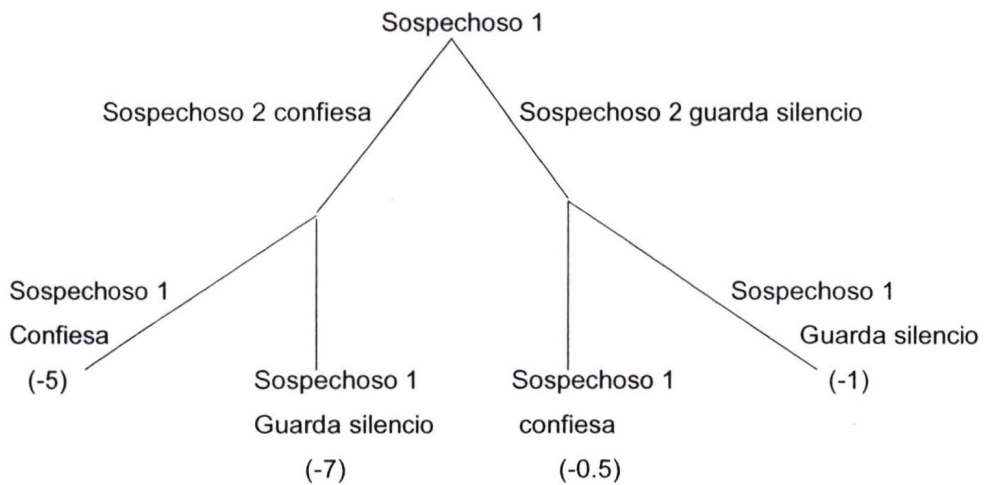
Si decide callar y su cómplice confiesa la situación será inversa, el purgará 7 años en prisión en tanto que el otro sospechoso saldrá en seis meses.

Si ambos callan pasarán un año en prisión cada uno, pero si los dos confiesan pasarán 5 años en prisión.

Dicho dilema se representa en la matriz de ganancia de la siguiente manera:

		Sospechoso 1	
		Confiesa	No Confiesa
Sospechoso 2	Confiesa	-5, -5	-0.5,-7
	No confiesa	-7, -0.5	-1, -1

En el caso de la forma extensiva, el mismo juego podría representarse de la siguiente manera:



¿Cómo resolver este Juego?, ¿Cuáles son las "Estrategias Racionales" de los dos sospechosos para minimizar su condena?

En un caso de la vida real cada prisionero tendría la duda de si su compañero va a confesar o no y el proceso mental para llegar a su mejor opción sería más o menos así:

Si mi compañero confiesa y yo no, entonces yo pasaré 7 años en la cárcel y el sólo medio año, pero si yo confieso sólo estaré 5 años ¿cómo se que él no ha confesado ya?

¿Y si él no confiesa y yo tampoco? entonces estaré un año preso. Pero si sólo yo confieso saldré libre en medio año....es mejor confesar.

En el caso de Supergas también enfrentamos una situación que nos permitía a partir de la construcción de una matriz definir que decisión nos convenía ante el "juego" que nos planteaba el gobierno local.

Por un lado, el Gobierno del Distrito Federal (GDF) tenía una maravillosa veta para explotar mediáticamente al exhibir a la empresa como "irresponsable", los medios

de comunicación aprovechaban cualquier declaración en este sentido ya que se dice que “el escándalo vende diarios” y el jefe de gobierno literalmente se hallaba “en precampaña” por la presidencia de la República, lo que repercutía en la búsqueda de acciones llamativas y en ocasiones populistas como “proteger” a los ciudadanos de la ineficiencia e inseguridad de una empresa.

De todo lo anterior se deduce que no llegar a un arreglo con la empresa garantizaba una permanente presencia mediática con el consecuente lucimiento de los voceros del gobierno de AMLO.

Por otro lado, si la empresa llegaba a un acuerdo que le permitiera continuar operando con tranquilidad, el Gobierno del DF perdería la presencia gratuita que le proporcionaban los medios, quienes consideraban este asunto como de “seguridad” para la población.

Este enfrentamiento, o juego, es lo que conocemos como “juego de suma cero”; es decir, aquel juego donde para que alguien gane necesariamente otro debe perder. Si ganaba el GDF Supergas perdía y si Supergas perdía el GDF ganaba.

Gráficamente la situación era la siguiente:

		Supergas	
		Se reanudan	No se reanudan
GDF	Se reanudan	-1, 1	1, -1
	No se reanudan	1, -1	1, -1

1.7 Mapa de actores

El mapa de actores es una herramienta para identificar a los grupos de interés alrededor de una problemática o una situación en particular; sin embargo, no todos aquellos que tienen relación con el problema son actores con peso para influir de una o de otra manera en el desarrollo de la situación.

El mapa de actores detecta no sólo actores en activo, sino aquellos que no se han pronunciado sobre la situación en particular y que intentaremos eventualmente convertirlos en nuestros aliados.

Cristina Querol²³, socióloga de la Universidad de Vigo, en España, nos señala que entre los elementos clave para el análisis de los actores, se encuentran las reglas de interacción explícita o implícitamente adoptadas, los recursos de poder que controlan, su solidez interna, el tipo de alianzas estratégicas con otros actores, sus expectativas y conflictos y sus mapas mentales. Por otra parte, también habrá que identificar su capacidad para representar o agregar los intereses que dicen representar o expresar.

Es útil preparar en primera instancia un listado de instituciones y luego de individuos involucrados en nuestro tema de análisis para a continuación proceder a ubicarlos en un mapa que los identifique por su posición en torno a nuestro cliente (aliado, adversario o neutral).

Un mapa de actores es un instrumento vivo que deberá irse modificando en la medida que avance la estrategia o se presenten nuevos hechos, recordemos que la suma de nuevos actores es una situación permanente durante toda la crisis.

Un primer listado de instituciones relacionadas con Supergas fue elaborado en enero de 2003 como paso previo a la construcción del mapa:

²³ <http://webs.uvigo.es/dialogos/biblioteca/cataluna.pdf>

ENERGÍA

SECRETARÍA DE ENERGÍA (SENER)

-Subsecretaría de Hidrocarburos

-Subsecretaría de Política Energética y Desarrollo Tecnológico

COMISIÓN REGULADORA DE ENERGÍA (CRE)

INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO (IMP)

PETRÓLEOS MEXICANOS (PEMEX)

PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ENERGÍA (PUE) - UNAM

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN ENERGÍA (CIE) - UNAM

ECOLOGÍA

SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (SEMARNAT)

PROCURADURÍA FEDERAL DE PROTECCIÓN AL AMBIENTE (PROFEPA) - SEMARNAT

INSTITUTO NACIONAL DE ECOLOGÍA

PROGRAMA UNIVERSITARIO DE MEDIO AMBIENTE (PUMA) – UNAM

DESARROLLO URBANO

INSTITUTO DE INGENIERÍA - UNAM

PROGRAMA UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS SOBRE LA CIUDAD (PUEC) - UNAM

FACULTAD DE INGENIERÍA - UNAM

CENTRO DE LA VIVIENDA Y ESTUDIOS URBANOS A.C. (CENVI)

ESTUDIOS URBANOS – UNIVERSIDAD METROPOLITANA

OTROS

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN MATERIALES – UNIVERSIDAD NACIONAL

CORPORACIÓN MEXICANA DE INVESTIGACIÓN EN MATERIALES S.A. DE C.V. (COMIMSA)

ASOCIACIONES

ASOCIACIÓN MEXICANA DE GAS NATURAL

ASOCIACIÓN NACIONAL DE DISTRIBUIDORES DE GAS LP (ASOCIGAS)

**SUPERGAS
LISTADO DE ACTORES**

GOBIERNO FEDERAL

-Comisión Reguladora de Energía, encabezada por Baco López Jacobo, y cuyo vocero es Joaquín Huerta.

-Secretaría de Energía, encabezada por Emir Israel García.

- Subsecretaría de Política Energética y Desarrollo Tecnológico.- Gilberto Guillén.
- Subsecretaría de Hidrocarburos.- Gerardo de la Madrid.

-PROFECO, Alejandra Rosillo.

-PROFEPA, Fernando Ferrer.

-PEMEX, dirigida por Bertha Angulo.

-Instituto Mexicano del Petróleo, cuyo director general es Pedro García Velázquez.

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

- Arturo Manuel Lozano Ordóñez (AMLO), Jefe de Gobierno del Distrito Federal.

-Javier Peñaloza, secretario de Gobierno del D.F.

-Mario Maraboto, subsecretario de Gobierno del D.F.

- Víctor de Lucio, secretario de Obras y servicios del GDF.
- Alejandro Berrocali, director de Obras Públicas.
- Jaime Flores Adame, Procurador General de Justicia del D.F.
- Amanda Berenstein, secretaria del Medio Ambiente del D.F.

DELEGACIONES POLÍTICAS DEL D.F.

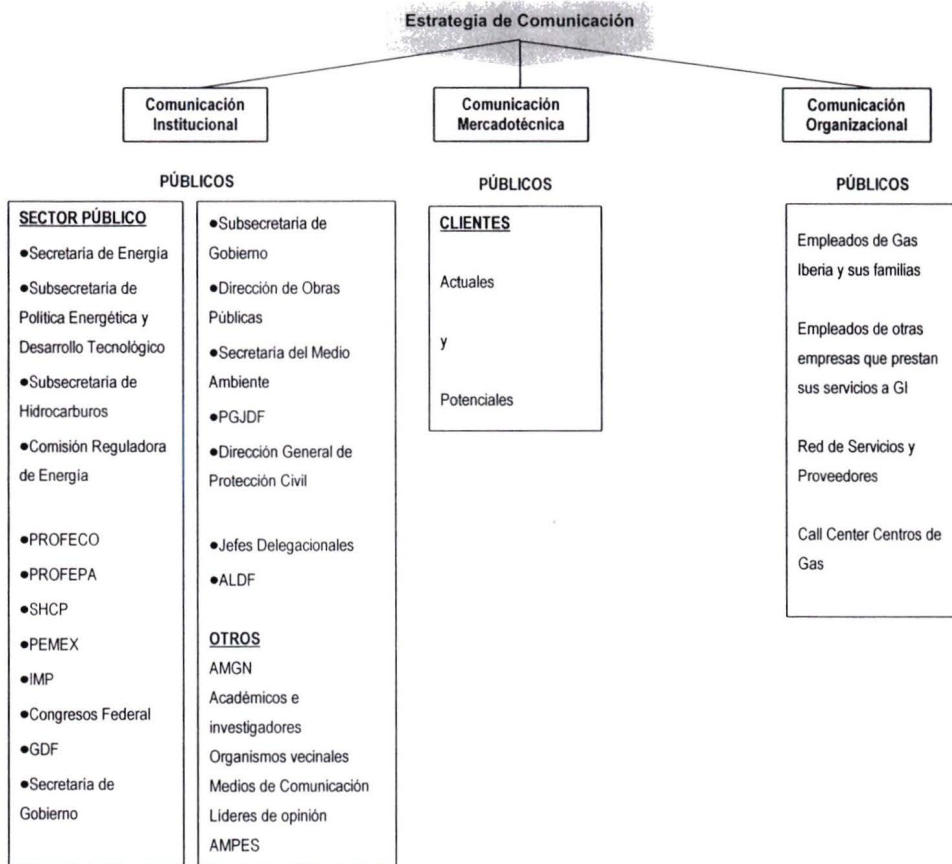
- Gerardo Zorrilla, jefe delegacional de Xochimilco.
- Cristina Zimbrón, jefa delegacional de Venustiano Carranza.
- Manuel Portilla, jefe delegacional de Gustavo A. Madero.
- Alberto Cabal Hermosillo, jefe delegacional de Tlalpan.
- Gabriela Pym, jefa delegacional de Cuauhtémoc.
- José Cárdenas, jefe delegacional de Coyoacán.
- Julio César López, jefe delegacional de Iztapalapa.
- Manuel Fernández, jefe delegacional de Miguel Hidalgo.
- Héctor Quintanar, jefe delegacional de Iztacalco.
- Claudia Marticorena, jefa delegacional de Álvaro Obregón.
- Hugo Córdoba, jefe delegacional de La Magdalena Contreras.

La Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF); de la cual destacan las intervenciones de: Ernesto Villanueva, coordinador de Convergencia por la Democracia; Alejandro Guzmán, diputado del PRD; Israel Tobilla, presidente de la Comisión de Protección Civil; Daniel Camacho, presidente de la Comisión de Gobierno; Jorge Sosa, diputado del PRD.

OTROS ACTORES

- Jaime Ramírez, tesorero de la Asociación Mexicana de Proveedores de Estaciones de Servicio (AMPES).
- Asociación Mexicana de Gas Natural, presidida por el Ing. Roberto Trad, y cuyo presidente ejecutivo es el Lic. Jorge Cejudo.

-Asociaciones y organizaciones de colonos como "Vecinos Unidos de Plateros y Mujeres en Lucha", los habitantes de Tepepan que exigen indemnización, los vecinos de la colonia San Jerónimo Lídice que exigen a Supergas salir de su comunidad, entre otras.



BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD

PANAMERICANA

Tras clasificar a nuestros públicos objetivo de acuerdo con el área de comunicación en que se encuentren, podemos proceder a realizar nuestro mapa y no debemos olvidar qué implica cada uno de los cuadrantes de nuestra matriz:

Aliados Coyunturales

Son aquellas personas o instituciones directa o indirectamente involucrados con la operación del negocio, cuya opinión, expresada ante otras audiencias, podría poner en un contexto favorable la situación del cliente, en tanto estén convencidos de que una determinada acción le significará algún tipo de beneficio directo o indirecto.

Este segmento puede incluir a medios de comunicación, instituciones reguladoras y autoridades, familiares del personal, sindicatos, proveedores, analistas de mercado, etc.

Aliados Abiertos

Son aquellas personas o instituciones directa o indirectamente involucrados con la operación del negocio, que en cualquier momento podrían expresar sin ninguna duda ante otras audiencias, una opinión favorable y sustentada que refuerce la posición de la empresa ante determinadas acciones de la misma.

Este segmento puede incluir a medios de comunicación, instituciones reguladoras y autoridades, miembros del Consejo y directivos con voz pública, clientes, proveedores, analistas de mercado, etc.

Adversarios Coyunturales

Son aquellas personas o instituciones directa o indirectamente involucrados con la operación del negocio, cuya opinión, expresada ante otras audiencias, podría poner en un contexto negativo la situación del cliente, buscando generar la percepción de que una determinada acción podría significar perjuicio para ellos y para terceros, en tanto dicha percepción signifique algún tipo de beneficio para el adversario.

Este segmento puede incluir a medios de comunicación, empresas competidoras familiares del personal, sindicatos, proveedores, analistas de mercado, etc.

Adversarios Abiertos

Son aquellas personas o instituciones directa o indirectamente involucrados con la operación del negocio, que en cualquier momento podrían expresar sin ninguna duda ante otras audiencias, una opinión desfavorable ante determinadas acciones de la empresa, con el propósito de buscar dañar deliberadamente la imagen de la empresa y con ello, obtener algún lucro o beneficio.

Este segmento puede incluir a medios de comunicación, empresas competidoras, empleados, sindicatos, ex empleados, etc.

MAPA DE ACTORES INSTITUCIONALES

ALIADOS COYUNTURALES

- Proveedores
- Otros comercializadores de gas natural
- Instituciones de educación superior
- Académicos e Investigadores
- PEMEX
- IMP

ALIADOS ABIERTOS

- Asociación Mexicana de Gas Natural

- CRE
- Secretaría de Energía
- Profeco
- Profepa
- Asociaciones vecinales
- PGJDF

- Jefe de Gobierno del DF
- Empresas de Gas LP
- Secretaría de Gobierno del DF
 - Subsecretaría de Gobierno del DF
- Dirección General de Protección Civil
- Secretaría de Obras y Servicios
- Secretaría del Medio Ambiente
- Organizaciones de vecinos
- ALDF (PRD)
- Jefes Delegacionales
 - Xochimilco
 - Venustiano Carranza
 - Azcapotzalco
 - Gustavo A. Madero

ADVERSARIOS COYUNTURALES

ADVERSARIOS ABIERTOS

Desglosado el mapa quedaría más o menos así aunque no se maneja en cuadrantes por cuestión de espacio:

ALIADOS COYUNTURALES

- Proveedores
- Otros comercializadores de gas natural
- Instituciones de educación superior
- Académicos e Investigadores
- PEMEX
 - Bertha Angulo (titular)
- Instituto Mexicano del Petróleo
 - Pedro García Velásquez (titular)

ALIADOS ABIERTOS

- Asociación Mexicana de Gas Natural
 - Roberto Trad (titular)
 - Jorge Cejudo (Presidente Ejecutivo)

ADVERSARIOS COYUNTURALES

- CRE
 - Baco López Jacobo (titular)
 - Joaquín Huerta (vocero)
- Secretaría de Energía
 - Emir Israel García (titular)
 - Gilberto Guillén (Subsecretario de política energética y desarrollo tecnológico)
 - Gerardo de la Madrid (Subsecretario de Hidrocarburos)
- Profeco

- Alejandra Rosillo (titular)
- Profepa
 - Fernando Ferrer (titular)
- Asociaciones vecinales
- PGJDF
 - Jaime Flores Adame (titular)

ADVERSARIOS ABIERTOS

- Jefe de Gobierno del DF
 - Arturo Manuel Lozano Ordóñez (titular)
- Empresas de Gas LP
- Secretaría de Gobierno del DF
 - Javier Peñaloza (titular)
 - Mario Maraboto (Subsecretario de Gobierno del DF)
- Dirección General de Protección Civil
 - Carlos Mateos (titular)
- Secretaría de Obras y Servicios
 - Víctor de Lucio (titular)
 - Alejandro Berrocali (Director de Obras Públicas)
- Secretaría del Medio Ambiente
 - Amanda Berenstein (titular)
- Organizaciones de vecinos
 - Raúl Baz (Dirigente de Nueva Atzacocalco)
- ALDF
 - Israel Tobilla (Comisión de Protección Civil –PRD-)
 - Daniel Camacho (Comisión de Gobierno –PRD-)
 - Jorge Sosa (Diputado–PRD-)
 - Alejandro Guzmán (Diputado–PRD-)

- Ernesto Villanueva (Vicecoordinador Convergencia para la Democracia)
- Jefes Delegacionales
 - Gerardo Zorrilla (Xochimilco)
 - Cristina Zimbrón (Venustiano Carranza)
 - Víctor Paredes (Azcapotzalco)
 - Manuel Portilla (Gustavo A. Madero)
 - Alberto Cabal Hermosillo (Tlalpan)
 - Gabriela Pym (Cuauhtémoc)
 - José Cárdenas (Coyoacán)
 - Julio César López (Iztapalapa)
 - Manuel Fernández (Miguel Hidalgo)
 - Héctor Quintanar (Iztacalco)
 - Claudia Marticorena (Álvaro Obregón)
 - Hugo Córdoba (Magdalena Contreras)

1.8 Questions and Answers (Q&A)

Un Q&A es un documento de preguntas y respuestas (Questions and Answers) que se elabora previo a la comparecencia de algún representante de la organización ante cualquier público interno o externo.

Los documentos de preguntas y respuestas son básicamente una guía que nos permite movernos en “terrenos hostiles” al prever aquello con lo que pueden cuestionarnos nuestra audiencias.

Siempre se recomienda tener respuesta para las preguntas que “jamás” quisiéramos que nos hicieran, pues si estamos capacitados para afrontar “el peor escenario”, lo demás será obviamente mucho más fácil. Por otro lado, deberemos elaborar un amplio listado de preguntas con la intención de “agotar” las preguntas que pudieran hacernos nuestros detractores y con ello evitar sorpresas desagradables.

Vale la pena mencionar que un ideal de respuesta no es aquella que complazca al que la escucha, sino aquella que lleve nuestros mensajes clave y que nos permita mantener el dominio de la entrevista por agresiva que esta sea; asimismo, los mensajes clave pueden ser reforzados con datos estadísticos u otros mensajes de apoyo.

El Q&A debe ser un ejercicio recurrente en la labor del profesional de las Relaciones Públicas, pero una obligación para el responsable de prevenir o afrontar una situación de crisis.

Algunas de las preguntas que se elaboraron en su momento a Supergas fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es su postura ante la sanción que la Comisión Reguladora de Energía impuso a Supergas?
2. ¿Qué procede en este caso o qué acciones en concreto realizarán?
3. ¿Son ustedes responsables o no de lo ocurrido en Santa María Tepepan?
4. Díganos ¿qué falló en Santa María Tepepan?
5. ¿Cuántas fugas han registrado en sus redes, en lo que va del año?
6. ¿Es normal que tengan ese número de fugas?
7. ¿Ante qué autoridades tienen ustedes que responder cuando se presentan estos incidentes?
8. ¿En base a qué deciden dónde instalarán una red de ductos?
9. ¿Quién les otorga los permisos para instalar redes de gas natural?
10. ¿Quién les otorga los permisos para realizar las obras de instalación?
11. En el caso de Tepepan ¿contaban con todos sus permisos en regla?
12. ¿Y los habitantes de las colonias donde han trabajado, han estado de acuerdo en que ustedes lleguen a instalar sus gasoductos?
13. ¿Cómo informan a los colonos de las obras de instalación?
14. ¿A cuántas familias afectadas han indemnizado?
15. ¿Cuál es la situación de los heridos en Tepepan?
16. Tenemos información que afirma que ustedes fueron obligados por las autoridades a pagar los costos del albergue en donde fueron alojados los damnificados de Tepepan ¿por qué, siendo ustedes los responsables de la situación, no accedieron voluntariamente a esto?
17. ¿Qué información arrojó el peritaje realizado por el Instituto Mexicano del Petróleo?
18. ¿Cuáles serían las normas de seguridad, en las obras de instalación, a las que ustedes deben apegarse?
19. ¿Cuáles son las normas de seguridad, en el mantenimiento, a las que ustedes deben apegarse?

20. Explíquenos ¿en qué consisten y cómo realizan sus trabajos de mantenimiento?
21. ¿Cuánto personal tienen contratado para atender una emergencia?
22. ¿Cómo se aseguran de que el personal para atender emergencias está plenamente capacitado?
23. ¿Con cuántos clientes residenciales cuentan actualmente?
24. ¿Y con cuántos clientes industriales?
25. Si la tendencia de Supergas es crecer y expandirse ¿tienen también la capacidad para resolver situaciones de emergencia?
26. ¿Por qué le atribuyen la culpa de todos sus problemas a los expendedores de gas L.P.? ¿Son sus enemigos?
27. ¿Ustedes están participando en la elaboración del convenio entre la Comisión Reguladora de Energía y el Gobierno del D.F.?
28. SI: ¿en qué términos están ustedes participando?
29. NO: ¿Cuál es su percepción de que exista este convenio? ¿Se verán beneficiados o afectados?
30. ¿Cuál es su opinión ante la postura del Gobierno del D.F., que dice que la multa no es sanción suficiente, y que quieren que Supergas deje de prestar servicio en la capital?

1.9 Mensajes Clave

Octavio Rojas²⁴ nos comenta que un mensaje clave es un enunciado correctamente construido, desde un punto de vista gramatical, que presenta lo que se quiere comunicar de una manera directa caracterizado sobre todo por su concreción, y agrega, los mensajes clave son enunciados que tienen la intención de comunicar sólo una cosa (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etc.).

Lo anterior es correcto, un mensaje clave es una idea que correctamente redactada, de manera breve y abordando un solo punto, repetido en cada entrevista garantiza la solvencia de nuestro discurso al evitarnos entrar en controversias o confusiones generadas a partir de la improvisación.

Generalmente se preparan de tres a cuatro mensajes por entrevista, con la finalidad de que los temas y las ideas no sean tan diversos que confundan a nuestra audiencia y no dejen un mensaje residual en su mente.

Stewart²⁵ señala que: la formulación de los mensaje clave es la preparación más importante que alguien puede hacer por su empresa, aún más importante que el control de inventarios o a la contratación de personal.

Dice un refrán que una mentira repetida mil veces llega a convertirse en verdad. El mensaje clave se construye a partir de hechos, de verdades, pero el punto de la repetición es uno de los valores que deberá imprimirle el vocero ya que en situaciones de crisis, donde abunda la información adversa y destacan los pseudoexpertos, una voz firme por parte de la empresa, que se mantenga en su posición, defendiendo la misma idea, es fundamental.

²⁴ <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html>

²⁵ Stewart, Sally. Media Training 101. Ed. Wiley. USA. 2004. p.66

El origen de los mensajes clave, aunque mezclando medias verdades con mentiras completas, bien podría atribuírsele a Joseph Göebbels, Ministro de Propaganda de Adolfo Hitler quien utilizaba la falacia *Argumentum ad Nauseam* para convencer.

Tras la fuga que dio origen a la crisis, en diciembre de 2003, se construyeron los siguientes mensajes:

MENSAJES CRISIS

- Tras los informes y averiguaciones internas detectamos que en el punto donde se localizó la fuga, se produjeron circunstancias en nuestros procesos de inspección y supervisión que se apartan de los estándares de calidad de Supergas.
- Como una empresa responsable ante nuestros clientes y ante la sociedad, hemos iniciado los procedimientos que aseguren el cumplimiento de la normatividad vigente así como de nuestros estándares.
- Lamentamos profundamente lo sucedido. Ofrecemos una disculpa a la ciudadanía y reiteramos nuestro interés y voluntad de trabajar de manera conjunta con las autoridades para reforzar los sistemas de seguridad.

Los mensajes suelen apoyarse con otros elementos de los que el vocero pueda echar mano en caso de ser necesarios, básicamente estamos hablando de la numeralia, es decir, los datos duros y del argumentario, que es una explicación más a fondo de los mensajes, de manera tal que si resultara conveniente, el vocero pueda echar mano de ellos para enriquecer la entrevista.

ARGUMENTARIO Y NUMERALIA

Mensajes corporativos

Gas Iberia	○ Somos una empresa multinacional de servicios energéticos. ○ Desarrolla actividades de suministro, distribución y comercialización de gas natural en Europa, África y América Latina. ○ Con sede en España, el Grupo Gas Iberia es el primer operador de distribución de gas natural en España y Latinoamérica. ○ Tiene presencia directa en Argentina, Brasil, Colombia y México, prácticamente la mitad de sus clientes se encuentra en esta región.
Cifras Gas Iberia	○ 8.2 millones clientes en el mundo. ○ 80,565 kilómetros de redes de ductos operados (aproximadamente una vez y media vueltas al mundo). ○ Ventas 2002: los 312.387 GWh .
Gas Iberia en México	○ Distribuye gas en 8 estados (36 municipios) de la república y presta su servicio en las principales ciudades del país. ○ Zonas geográficas cubiertas: Saltillo, el Valle de Toluca, Nuevo Laredo, Monterrey y su área conurbana, el Bajío Norte y Sur y 14 delegaciones del Distrito Federal.
Cifras de	○ Un millón de clientes.

ARGUMENTARIO Y NUMERALIA

Mensajes corporativos

Gas Iberia en México	○ 13,000 kilómetros de ductos operados. ○ \$6, 500 millones de pesos mexicanos en inversiones en infraestructura, concentradas en desarrollo y expansión de redes de distribución. ○ 4,500 empleos generados —700 directos y 3,800 indirectos.
Cifras de Gas Iberia / Supergas en México, D.F.	○ 2,000 kilómetros de redes de ductos en el D.F. ○ Opera en 14 delegaciones del D.F. ○ 250,000 clientes en el D.F. ○ 300 empleos directos y 2000 empleos indirectos en el D.F.
Proyeccio- nes para México	○ Entre 2004 y 2007 se prevén inversiones por \$ 1,200 millones de pesos mexicanos anuales. ○ \$590 millones de pesos destinados a la expansión del sistema de distribución en D.F. ○ Al cierre de 2007, 1.8 millones de viviendas estarán conectadas al servicio de Gas Iberia-Supergas.

ARGUMENTARIO Y NUMERALIA

Mensajes corporativos

	o La generación de empleo por obra pública con las inversiones entre 2004 y 2007 significarán XXX empleos directos y XXX indirectos, de los cuales XX directos y XX indirectos están en el Distrito Federal.
Visión social de la empresa	- o Gas Iberia-Supergas es una empresa socialmente responsables que tiene como principio convertirse en un ciudadano corporativo ejemplar. - o A partir del inicio de sus operaciones Gas Iberia-Supergas ha concentrado su aportación a la comunidad en acciones destinadas a apoyar a la mejora del entorno de las comunidades en las que opera, entre las que destacan: TERCERA EDAD. Tarifas preferenciales para las personas de la tercera edad en la ciudad de Monterrey. MEDIO AMBIENTE. Apoyo al nuevo Parque Ecológico Ejidal de Cacalomacán, destinado a fomentar el ecoturismo en Toluca, Estado de México. Y apoyo a las Jornadas en Pro del Bosque de Chapultepec. EDUCACIÓN. En coordinación con el Museo Tecnológico se realiza el Programa Educativo "Gas en las Escuelas". CULTURA. Exposición "Camino de la Lengua Castellana", en el Museo Nacional de las Culturas.

ARGUMENTARIO Y NUMERALIA

Mensajes corporativos

	<i>Gira del Coro de Cámara Exaudi de la Habana y Solistas.</i> <i>Edición del libro "México Patrimonio Mundial".</i>
Visión empresarial de Gas Iberia-Supergas	○ La transparencia en las operaciones y en el proceder de la empresa es un principio básico de su operación. ○ La empresa apoya la libre competencia bajo un ambiente de respeto por quienes integran el mercado, desde el consumidor y el competidor, hasta las autoridades reguladoras y gubernamentales. ○ A cambio, la empresa espera el mismo respeto.

Mensajes del producto

Virtudes del producto (los primeros 3 son los beneficios más citados)	○ Economía ▪ Es más económico que el gas L.P. (20%). Se utiliza un medidor con el cual se paga solamente lo consumido. El usuario tiene la certeza de que realmente se le haya suministrado el volumen comprado. ○ Comodidad ▪ Llega a los hogares por una tubería, no se necesita rellenar tanques o cilindros. El servicio se ofrece los 365 días del año a cualquier hora, con tan sólo abrir una válvula. ○ Seguridad
--	--

- Es más seguro, ya que al ser más ligero que el aire no se acumula y se dispersa fácilmente. Al ser transportado por tubería no requiere ser almacenado en el hogar. Sus instalaciones son realizadas bajo los estándares de calidad más rigurosos, utilizando materiales de alta resistencia y durabilidad a prueba de sismos y hundimientos.
- **Ecología**
 - Al no sufrir cambios o transformarse, el gas natural no deja residuos industriales o tóxicos; y gracias a que su transporte y distribución son subterráneos, no daña el paisaje ni la vida animal o vegetal.
- **Limpieza**
 - Su combustión sólo genera vapor de agua y dióxido de carbono. Este último es generado en menor cantidad que la de cualquier combustible fósil, por su baja proporción de carbono.
- **Capacidad**
 - Permite la utilización simultánea de cuantos aparatos se necesiten, sin la preocupación de que falte el suministro.
- **Versatilidad**
 - Puede utilizarse en múltiples aplicaciones domésticas, comerciales e industriales: para calentar, para enfriar, para lavar y secar, en el interior y en el exterior, para automóviles, entre otros.

Temas del sector y posturas

Compromi- sos con la autoridad reguladora	○ <i>Logros de Gas Iberia en Monterrey</i> ▪ Se alcanzaron 550,000 clientes en junio 2003, meta propuesta para los primeros cinco años de operación en la zona. ○ <i>Situación de Gas Iberia-Supergas en el D.F.</i> ▪ En la actualidad hay 250, 000 clientes y la proyección para el 2007 es de 750,000 ○ <i>Retos y oportunidades</i> ▪ Situación de todas las compañías distribuidoras de gas, todas enfrentan retos similares de carácter operativo. ▪ Gas Iberia mantiene su compromiso, esta es una empresa que tiene firmes sus activos en el país. ▪ Consideramos que el ente regulador ha sido justo y que ha cumplido cabalmente con su función.
Estableci- miento de precios	○ <i>El precio que pagan los clientes se compone de: el precio de la molécula, el cargo por distribución y servicio y el IVA. De éstos aproximadamente el 55% proviene del costo de la molécula.</i>

Incremento
de tarifas /
coberturas

- **Disposición de la autoridad reguladora**
 - El precio del gas natural en México se establece con base en precios de referencia del combustible en Estados Unidos.
 - Gas Iberia-Supergas no obtiene utilidad de lo que cobra sobre el precio de la molécula. Este cobro se transfiere íntegramente a PEMEX, la cual es, en la práctica, la única autorizada para vender gas natural en el país.
 - La contratación de esquemas de cobertura permitiría a Gas Iberia-Supergas ofrecer precios estables a sus clientes residenciales y pequeños comerciantes, y los protegerá de la variabilidad que, en ese rubro, se presenta en el mercado.
- **Medidas que está tomando Gas Iberia-Supergas**
 - Gas Iberia-Supergas buscará las mejores oportunidades en el mercado de coberturas para ofrecer a sus clientes el mejor precio del combustible durante determinado periodo de tiempo.
- **Efecto en el sector empresarial**
 - El sector industrial, gran consumidor, tiene la posibilidad de cubrirse bajo su propio riesgo y no requiere de un distribuidor para que intermedie en la compra de sus coberturas. Sin embargo, en caso de que éstos quieran beneficiarse de las operaciones de cobertura de Gas Iberia-Supergas, podrán hacerlo.

1.10 Entrenamiento en medios

En situaciones de crisis los medios buscan de inmediato quién proporcione una declaración o una “postura oficial”, no dar la cara a los medios significa que buscarán otra fuente de información para llevar “la noticia” a su medio y por definición siempre serán los detractores de la organización los más interesados en opinar.

No hay que olvidar que en una situación de crisis, los medios de comunicación transmiten y magnifican los mensajes y las acciones de las organizaciones, su papel se vuelve fundamental si consideramos su trascendencia en una sociedad mediática.

Los medios pueden banalizar una situación para convertirla en un enfrentamiento entre buenos y malos o profundizar hasta hallar aquello que se encontraba oculto y que alguna de las partes involucradas no quería que se supiera, aquí radica la importancia de tener voceros capacitados para desempeñarse con corrección ante los medios, máxime que en una situación de crisis los medios tienden a ser escépticos con las organizaciones y a cuestionar por definición a cualquiera que hable de la situación.

Un correcto entrenamiento en medios otorga al que lo recibe las herramientas para solventar con éxito cualquier tipo de entrevista, por agresiva que esta sea y a posicionar de la mejor manera posible a su organización ante escenarios de tranquilidad o de altísimo cuestionamiento.

La elaboración de documentos de preguntas y respuestas así como de mensajes clave son una tarea común en este tipo de talleres, además, cuando se imparte una sesión práctica, donde periodistas o ex periodistas cuestionan al o los entrenados adquiere una mayor riqueza y utilidad por los comentarios de los expertos.

1.11 Prospectiva

"Predecir algo es muy difícil, especialmente el futuro". Niels Bohr

Desde tiempos inmemoriales, una de las grandes inquietudes del hombre ha sido conocer el futuro, para ello ha intentado hallar métodos de todo tipo, es así que la lectura de cartas, del café, de huesos, de vísceras y sacrificios humanos han sido solo parte de esta búsqueda por descifrar el mañana.

Es en el siglo XX que realmente se da el gran paso de lo místico a lo científico cuando Gastón Berger creador del concepto prospectiva, "se atrevió a volver necesario el uso de [esta], en orden con su profunda convicción de que el futuro no venía inmediatamente después del presente, [pues] este se diferencia del presente [en que] 'las consecuencias de nuestras acciones tendrán un efecto en el mundo muy diferente a cuando las iniciamos'²⁶.

Para Jouvenel, la prospectiva es un asunto de opinión pública y de científicos sociales que preocupados por el futuro, aportarán sus resultados a un foro provisional que tendrá un carácter permanente²⁷.

A continuación, aparece un cuadro que presenta de manera muy clara la vinculación entre la prospectiva y la estrategia, así como la diferencia entre el pensamiento tradicional y el pensamiento estratégico-prospectivo.

²⁶ <http://www.hipersociologia.org.ar/papers/austerlicsp.html>

²⁷ Peralta Alemán, Gilberto. *Prospectiva*. Ed. Esfinge. México, 2005. p. 15.

Proceso estratégico²⁸

Primera parte: diagnóstico de la situación

Tarea standard	Visión clásica	Visión prospectiva
Comprender el problema	¿Qué problema tenemos?	¿Qué problema tenemos y cuáles tendremos? ¿Qué conflictos habrá?
Fijar el objetivo deseado	¿Cómo quiero que quede resuelto el problema?	¿Qué futuro quiero construir? (sin conflictos o convenientemente prevenidos)
Reconocer los escenarios	¿En qué escenarios me muevo?	¿En qué escenarios puedo tener que moverme a futuro? ¿Qué conflictos habrá?
Reconocer a los actores	¿Quiénes interactúan conmigo hoy?	¿Quiénes podrían interactuar conmigo hoy y a futuro? ¿Qué conflictos tendremos?
Reconocer intereses y estrategias de los actores	¿Cuáles son sus intereses y pueden ser sus estrategias?	¿Cuáles podrían ser sus intereses y sus estrategias? ¿Qué conflictos se generarán?
Reconocer relaciones causa-efecto	¿Cómo fueron las relaciones causales?	¿Cómo pueden llegar a ser las relaciones causales? ¿qué conflictos provocarán?
Analizar los flujos dinámicos	¿Cómo fueron y son los flujos dinámicos?	¿Cómo podrán ser los flujos dinámicos en el

²⁸ Extraído de la conferencia de apertura de Eduardo Raúl Balbí para las Jornadas de Prospectiva sobre una “Visión de una Argentina posible”, realizadas en Buenos Aires el 21 y 22 de octubre de 2003 en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales UCES.

		futuro? ¿qué conflictos habrá?
Deducir conductas y actitudes	¿Cómo pueden actuar?	¿Cómo podrían actuar? ¿qué conflictos tendremos?
Analizar los escenarios futuros	(¿Qué pasó y qué está pasando hoy?)	¿Qué deseo que ocurra, (sin que haya conflictos) qué puede ocurrir? (¿Qué haya conflictos?)
Determinar riesgos y oportunidades	¿Qué riesgos y oportunidades tengo hoy?	¿Qué riesgos y oportunidades puedo tener en el futuro? Gestión de riesgos

Proceso Estratégico
Segunda parte: Elaboración de la estrategia

Tarea estándar	Visión clásica	Visión prospectiva
Seleccionar soluciones posibles	Para el problema que enfrento	Para el problema que enfrento y para los potenciales problemas Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Elaborar y analizar modos de acción	Para un problema	Para un conjunto de problemas Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Seleccionar el mejor modo de acción	Sólo un objetivo	Múltiples objetivos y escenarios Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Definir estrategia y objetivos	Una estrategia, un objetivo	Más de una estrategia, múltiples objetivos Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Definir acciones y resultados concretos	"A realizar ya"	A realizar "desde hoy", como reacción y como prevención, y otras a realizar "a demanda" Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Secuenciar las acciones y resultados	Generalmente "un camino"	Sendas lineales, circulares, laterales, retroalimentación
Asignar recursos	Lo que tengo	¿Qué debo obtener para

		asignarlos?
Analizar planes de contingencia	(Derivados de las suposiciones)	¿Qué pasa si...? Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Evaluar estrategia y tácticas	Directa y lineal	Circular, abarcativa, flexible y adaptable

1.11.1 Construcción de escenarios.

Herman Kahn, físico y matemático estadounidense, es el creador de la técnica de escenarios, la que definió como “una secuencia hipotética de eventos construida con el propósito de focalizar la atención en procesos causales y puntos de decisión”; es decir, en la descripción y análisis de futuros posibles.

Un escenario es básicamente una narración, una “historia” de lo que será el futuro; por supuesto, construido con coherencia y bajo ciertas reglas, de manera tal que resulta no sólo creíble, sino útil en el ejercicio de las Relaciones Públicas y más aún en la gestión de crisis.

De acuerdo con Denes Martos²⁹, cuando uno construye un escenario lo que hace, en realidad, es armar un “mundo plausible”, en el entendido de que el “mundo plausible” no es el “mundo probable”; ni siquiera, necesariamente, debe ser el “mundo previsible”.

Podemos afirmar que la construcción de escenarios no tiene por finalidad predecir el futuro, sino “mostrar” cómo diversas fuerzas pueden ir modelando diversos futuros plausibles; en otras palabras, se plantea lo que puede llegar a suceder a partir de distintos factores a analizar.

Mirlos señala que “aunque no existe un ‘modelo’ de escenarios, éstos deben presentar ciertas características, entre las que destacan ser: hipotéticos, integrales, relevantes, creíbles, útiles y comprensibles”³⁰.

Para construir escenarios no hay que pensar en absolutamente todos los aspectos de un problema, hay que seleccionar las variables que resulten trascendentes para nuestro trabajo considerando aquello que queremos visualizar en el futuro. Raúl

²⁹

http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Martos_PlaneamientoPolitico/PlaneamientoPolitico_03.htm#PageT

³⁰

Miklos, Thomas y Tello, María Elena. *Planeación prospectiva*. Ed. Limusa. México. 2004. p.119.

Garduño nos comenta al respecto: “La selección de las variables es tal vez el proceso más importante en la construcción de escenarios, pues ellas restringen la visualización de nuestros futuros probables”³¹.

Si bien no existen reglas fijas para construir escenarios, a continuación enumero algunos elementos que puedan convertir esta metodología en una herramienta útil y no en una novela de ficción:

1. No hay que olvidar que el futuro es impredecible y por ende los escenarios NO predicen el futuro.
2. Los escenarios deberán ser coherentes. (No puedo construir un escenario planteando que llegan extraterrestres y secuestran al cliente).
3. Deben basarse en elementos de la realidad actual; sin esta base, no pueden tener valor metodológico alguno.
4. No desecharemos datos duros, pues las estadísticas nos permitirán delinear de manera mucho más cercana las tendencias y los futuros probables. Recordemos que la parte fundamental de un escenario son las llamadas “fuerzas impulsoras”, que no son otra cosa que los factores dinámicos que inciden en el objeto de estudio (historia, demografía, economía, etc.).
5. Los escenarios deben girar en torno a una misma situación, no puede hacerse un escenario positivo para un tema y un negativo para otro, cada ejercicio deberá tener al menos un escenario positivo y uno negativo, aunque algunas escuelas planteen la necesidad de contar con al menos un escenario neutro.
6. Los escenarios deberán ser breves, documentos muy largos suelen “perderse” e incluso resultan poco prácticos.
7. Si bien la teoría nos señala que lo ideal es construir una “historia” y darle un nombre, es decir, que el escenario sea “novelado”; en el manejo de crisis el tiempo es valor fundamental, por lo que una división en columnas y

³¹ Garduño Ochoa, Raúl. Prospectiva para todos. Construcción de escenarios. Ed. Ed. Working Papers 3. México. 2004. pp. 16

consignar los elementos fundamentales que inciden en el objeto de estudio puede resultar suficiente en situaciones de este tipo.

8. La comprensión e interpretación de un escenario requiere apertura mental, quien no posea esta característica siempre pensará que a su organización “no puede pasarle nada”³².
9. A partir de lo que nos arrojen los escenarios, será nuestro deber crear estrategias de respuesta ante cada situación posible, de manera tal que estemos preparados “para lo peor”.
10. En las empresas hay personas que ayudan a formular escenarios caóticos debido a su propia personalidad, estos individuos suelen ser llamados “asesinos” al interior de la empresa y sin duda son útiles en la prevención de crisis³³.

Las estrategias más conocidas son:

- a) La *compensación de pérdidas* que es una posición conservadora enfocada más en no perder que en ganar.
- b) La *espera* que implica una actitud reactiva hasta que todas las opciones sean claras, en crisis graves esta opción puede llevar al fracaso de manera irremediable.
- c) La *apuesta única* que elige el escenario que considera más probable y actúa en consecuencia (muy utilizado en situaciones de crisis), y finalmente,
- d) La Cobertura múltiple que crea una estrategia ante cada escenario (lo cual puede resultar muy costoso económicamente para prever cada situación y acciones de respuesta a los adversarios y el entorno).

Para el caso de Supergas, tras el incidente de Xochimilco se plantearon los siguientes escenarios:

³² Ver anexo 2

³³ Ver anexo 3

Posibles escenarios desencadenados por el incidente del 4 de noviembre de 2003 en Xochimilco

Antecedentes

El 4 de noviembre de 2003 se presentó una fuga en la red de gas natural operada por Supergas en la delegación Xochimilco. Tres paramédicos que acudieron a auxiliar en el control de la situación resultaron heridos y la comunidad fue evacuada.

La Comisión Reguladora de Energía (CRE) intervino iniciando una investigación para determinar responsabilidades y que la empresa se sujetara a las normas establecidas para el manejo del gas natural.

En los medios de comunicación comenzaron a circular comentarios que señalaban que aún cuando la empresa hubiera cumplido con la normatividad, ésta no es suficiente para garantizar la seguridad de los habitantes de las comunidades donde pasa la red de gas natural.

Las autoridades del Distrito Federal suspendieron los permisos de ampliación de la red.

En la Asamblea Legislativa del Distrito Federal se presentó un punto de acuerdo en el que se le solicita a la CRE la revocación de la concesión para Supergas.

El peritaje realizado por el Instituto Mexicano del Petróleo determinó que la empresa no realizó una nueva prueba de hermeticidad después de realizar un corte en la tubería para recuperar un instrumento de trabajo y que la fuga se debió a un corte realizado por una herramienta mecánica.

Basada en ese peritaje, la CRE anunció una posible sanción consistente en una multa.

Escenario 1. Optimista (La CRE como aliado)

La CRE como autoridad reguladora desecha de inmediato la posición de la Asamblea Legislativa del DF, se abroga el derecho de, en su caso, sancionar a la empresa, pero argumenta que este tipo de incidentes son mínimos si se comparan con otros energéticos.

Expone ejemplos de otros países y presenta estudios comparativos con otros energéticos que demuestran que el gas natural por precio y seguridad es la mejor opción para los habitantes de la ciudad.

De inmediato desacredita a aquellos que sólo quieren “lucrar” con un incidente aislado y los conmina a que promuevan la resolución de otras situaciones prioritarias como la reforma energética que tanto necesita el país.

Por otro lado, asegura que los heridos se debieron más a la ignorancia que al producto como tal y exige crear una cultura del gas natural, donde participen de manera activa diferentes instancias de gobierno, la empresa y la ciudadanía.

Busca a la empresa de inmediato y le solicita información técnica para apoyarla. Le exige que no dé la cara a los medios de comunicación y que ella será la responsable de calmar la situación.

A la competencia le exige detener su campaña de desprestigio contra el gas natural so pena de revocarle licencias o iniciar investigaciones en su contra. Les señala que en el país hay mercado para todos y que afectar a un energético de alguna manera prende focos rojos sobre todos.

La política de liderazgo, apertura y amplia retroalimentación con los medios por parte de la CRE logra que los ataques disminuyan y los detractores prefieran guardar silencio en espera de otra oportunidad.

La información no trasciende los medios locales, tiende a desaparecer y el clima laboral se mantiene como hasta ahora bajo estándares aceptables.

Escenario 2: Neutro (Enemigos al acecho)

La CRE mantiene una posición cauta y deja que evolucionen los acontecimientos sin declarar posición a favor o en contra de la empresa.

La ALDF ataca a la empresa y la califica de irresponsable señalando que podría ocasionar incidentes fatales y exige se le revoquen los permisos.

La competencia (gas LP), realiza una fuerte campaña en contra del gas natural satanizándolo y generando incertidumbre entre los usuarios.

La prensa da seguimiento a los incidentes y los convierte en un tema fundamental para la agenda mediática.

Se realizan reportajes especiales donde se da seguimiento a incidentes previos de la empresa en México y en otros países y se llama a las autoridades a ser más estrictas en la regulación.

La Secretaría de Energía y otras autoridades se deslindan de la situación y a cualquier pregunta afirman: “se está investigando o se está evaluando”.

La empresa se mueve de manera lenta y torpe, burocratizada, no acaba de entender en que situación se encuentra e inicia una lucha entre liderazgos reales y liderazgos jerárquicos.

La casa matriz en España empieza a preocuparse por la información que reciben y exige informes puntuales a la empresa. Además, envían a un representante del Consejo para evaluar directamente la situación.

Académicos “expertos” en el tema aprovechan la coyuntura y buscan tener presencia en medios a costa de la empresa.

El clima entre el personal es de incertidumbre y miedo.

Algunos políticos de izquierda ven una oportunidad política inmejorable y a partir del incidente logran convertirse en “voceros” de los afectados garantizando para sí mismos una permanente presencia mediática.

La empresa tiene dudas sobre su viabilidad en el país.

Escenario 3: (Jaque al rey).

La CRE, así como el resto de las autoridades involucradas en la situación simplemente desaparecen y cuando opinan es para atacar a la empresa y cuestionar sus procedimientos, a los que califican de alejados de las normas.

La competencia a partir de una agresiva campaña de publicidad, cabildeo y Relaciones Públicas ha logrado no sólo cuestionar a la empresa, sino que desciendan sus ventas a niveles nunca vistos.

Trabajadores de la empresa son secuestrados por usuarios quienes afirman que no los dejarán ir hasta que les aseguren que no corren riesgo alguno.

Las marchas y los plantones frente a las oficinas de la empresa son ya un hecho permanente.

Las tarifas del gas natural suben y eso afecta aún más la reputación de Supergas.

El personal se siente inseguro e intranquilo, algunos empiezan a buscar trabajo en otros lugares, los que se quedan se vuelven detractores de la empresa ante otras audiencias mostrando defectos en la operación.

Los medios convierten el tema en prioritario dentro de su agenda y cuestionan a las autoridades por haber otorgado permisos a una empresa tan “nefasta” como Supergas.

La embajada de España, país de origen de Gas Iberia, es apedreada y pintan sus paredes con consignar xenofóbicas.

Las noticias llegan a España a través de las agencias de noticias y las acciones de la empresa bajan a niveles de escándalo en la Bolsa de Valores de España.

La dirección carece de liderazgo y surgen voceros a diestra y siniestra con mensajes contradictorios.

Se exige la expropiación o la salida de la empresa del país.

Se detienen todas las obras y la empresa opta por abandonar el país y demandar ante tribunales internacionales.

1.12 Teoría de crisis

En la antigüedad los griegos utilizaban la palabra *Krisis* dentro de sus rituales religiosos, particularmente aquellos que tenían que ver con la adivinación a partir de la interpretación de los sueños y de la elección de víctimas para los sacrificios.

Si bien el término es utilizado de manera común en la medicina, es hasta los siglos 17 y 18 cuando el concepto empieza a ser utilizado para analizar la sociedad.

Para definir las crisis en las organizaciones, retomo los conceptos de González Herreros quien señala: “[Es] Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”.³⁴

³⁴ González Herrero, Alfonso. Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. p.30.

1.13 Tipología de la crisis

Clasificar a las crisis por su tipo o fenomenología no es algo nuevo hay análisis que van desde lo más simple, por ejemplo aquel que nos dice que Las crisis por su origen pueden ser de dos tipos:

- a. Endógenas: donde un elemento interno desata la crisis o,
- b. Exógenas: las que son provocadas por un elemento externo.

O aquellas clasificaciones que suelen tener mayor complejidad, como las que están referidas en el cuadro siguiente elaborado por Alfonso González en su obra Marketing preventivo³⁵.

AUTOR	TIPO DE CRISIS	EJEMPLOS	CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE...
Institute for Crisis management (1993)	-Operativas -De gestión	-Accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales -Conflictos laborales, discriminación, investigaciones judiciales	-Causas de la crisis
Gottschalk (1993)	-Financieras -De imagen -Agentes externos	-Suspensión de pagos, quiebra, descenso brusco en el volumen de ventas -Investigación judicial, Producto defectuoso -Terrorismo, adulteración de producto, fenómenos naturales	-Consecuencias/origen de la crisis
Berge (1990) Meyers y Holusha (1986)	-Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas	-Accidentes, fenómenos naturales, manifestaciones,	-Características concretas de la situación

³⁵ González Herrero, Alfonso. Op.cit. p. 33.

		huelgas, investigaciones judiciales, adulteración de productos.	
Berge (1990)	-Crónicas (no emergencia) -Agudas (emergencia)	-Problemas financieros, conflictos laborales -Accidentes, fenómenos naturales	-Tiempo de reacción disponible
Reihardt (1987)	-Inmediatas (emergencia) -En desarrollo (no emergencia) -Permanente (no emergencia)	-Accidentes, fenómenos naturales -Protestas consumidores -Sentencia judicial recurrida	-Tiempo de reacción disponible
Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988)	-Técnico-Externa -Económico-Externa -Personal-social organizativa/Interna -Personal-social organizativa/Externa	-Producto/servicio defectuoso, pequeños fallos técnicos, problemas informáticos -Desastres ecológicos, accidentes de grandes proporciones, fenómenos naturales -Adulteración de producto en fábrica, conflictos laborales, enfermedades laborales -Terrorismo, secuestro directivo, difamaciones	-Origen/área afectada por la crisis
Pauchant y Mitroff (1992)	-Ataques económicos/ externos -Ataques sobre la información/externos -Fallos	-Boycot, OPA hostil -Violación de derechos de propiedad industrial -Intoxicación, paralización de	-Origen/área afectada por la crisis

	-Megafallos -Enfermedades laborales -Crisis psicológicas	instalaciones -Desastres aéreos -Problemas respiratorios en personal de vuelo -Adulteración de alimentos, terrorismo	
González Herrero (1996)	-Evitables -No evitables (accidentales u operativas)	-Sentencias judiciales, conflictos laborales, boicots -Accidentes, fenómenos naturales	-Posibilidades de intervención de la organización

Si bien el cuadro de González Herrero es muy útil, es mucho más práctica la clasificación elaborada por Alpaslan y Mitroff en el 2003³⁶, donde señalan que las crisis deben dividirse en una de tres categorías:

- 1) los accidentes naturales (terremotos, huracanes, etc).
- 2) los accidentes normales (errores tecnológicos de gestión y de operación) y,
- 3) las calamidades o accidentes anormales (terrorismo, secuestros, etc).

Definir los diversos tipos de crisis puede volverse una tarea inacabable, toda vez que las crisis se mueven a la misma velocidad que la tecnología y el desarrollo humano; es decir, nacen constantemente diferentes crisis en las nuevas organizaciones. Es por lo anterior que es mejor agrupar las crisis en categorías, más que convertirse en un sabueso que rastree “todos” los tipos de crisis existentes.

Clasificar los tipos de crisis nunca será lo más importante, muchos textos, si no es que la mayoría de los dedicados a la gestión de crisis, tocan el punto de los diferentes tipos de crisis y se centran en la prevención, situación que suele ser retomada por aquellos que ofrecen servicios de asesoría o consultoría en este

³⁶ Mitroff, Ian y Alpaslan, Murat. Cómo prepararse para lo peor. Harvard Business Review. Abril. 2003.

asunto; sin embargo, muchas veces las organizaciones recurren a este tipo de “empresas consultoras” sólo cuando ya se encuentran inmersas en situaciones que alteran el desarrollo normal de sus actividades y que ya son del conocimiento público.

Es en el punto anterior donde se conoce al verdadero experto en manejo de crisis, aquel que sabe qué hacer para un adecuado “recall” de producto, desempeñarse en una crisis donde hay pérdida de vidas o simplemente recomendar adecuadamente el desempeño del vocero ante los medios de comunicación.

Los textos enfocados al manejo de la crisis como tal, y no a su prevención, son pocos y frecuentemente son carentes del sustento teórico que les dé un fundamento metodológico y que faciliten la definición de una postura por parte de aquel que se encuentra inmerso en la crisis. Es en función de lo anterior que me parece importante retomar algunos textos que aportan cuestiones básicas para una correcta gestión de crisis, en el entendido de que cada crisis es diferente, tiene sus propias características y actores, por lo que la correcta resolución de la situación en cuestión será un trabajo enfocado única y exclusivamente a tal situación.

En su obra *Réputation - Le regard des autres*³⁷, Jean Pierre Piotet señala que ante la crisis se pueden adoptar diversas estrategias y destaca las siguientes aportando lo que el considera ventajas y desventajas:

1. Estrategia del silencio:

Consiste en no decir nada; no reaccionar ante las acusaciones y hablar de ello lo mínimo posible.

³⁷ Piotet, Jean Pierre. *La réputation à l'épreuve du pouvoir*. Ed. Certitude. 1994. París, Francia. pp. 183.

Ventajas:

- Si se está callado no se alimenta el rumor, no contribuyes a polemizar sobre rumores infundados.
- Se utiliza sobre todo ante crisis marginales.

Inconvenientes:

- El silencio está mal visto, es interpretado como culpabilidad de la organización.
- Los periodistas suelen recurrir a otras fuentes involucradas en la crisis en cuestión así como con “expertos”, muchos de los cuales no conocen bien el caso y pueden empeorar la situación. Igualmente, el vacío de información suele llenarse también con rumores.

Este tipo de estrategia sólo es apropiada cuando es a corto plazo o se trata de una crisis menor.

2. Estrategia de la negación:

Se da cuando la empresa niega en bloque el incidente.

Ventajas:

- Si la información es infundada o errónea, permite frenar cualquier evolución de la crisis.

Inconvenientes:

- Si la información está justificada, cuando la verdad sale a la luz, resulta catastrófico para la empresa, porque pierde credibilidad y no tiene capacidad de respuesta.

Esta estrategia sólo se llevará a cabo cuando los rumores sean infundados y existan datos duros, contundentes, que permitan demostrar que

estamos en lo cierto, y no debe usarse cuando no se conocen las causas de la crisis o aún se investiga el origen de ésta.

3. Estrategia de transferencia de responsabilidades:

Consiste en que asuma la responsabilidad un tercero para proteger a la organización como tal (ej : culpa del proveedor).

Ventaja:

- Mientras el tercero se justifica, la empresa gana tiempo y puede prepararse y preparar argumentos a su favor.

Inconveniente:

- Con esta transferencia de responsabilidades se corre el riesgo de que sea interpretada como una negativa a asumir nuestra responsabilidad.

Esta estrategia sólo debe ser usada cuando la empresa es realmente inocente o cuando no es clara la responsabilidad de los involucrados en la crisis.

4. Estrategia de la confesión:

Es la menos utilizada, pero tiene muy buenos efectos cuando realmente se es culpable.

Consiste en reconocer las responsabilidades y colaborar plenamente con los medios de comunicación.

Esta estrategia es muy peligrosa si no va acompañada de explicaciones que generen un efecto positivo. Dichas explicaciones irían en torno a dos líneas:

- somos responsables pero vamos a reaccionar y,
- somos responsables pero no somos los únicos. Significa que, si es la primera vez que le pasa, pero no al resto de empresas del sector, se puede

apoyar en esto a la hora de lanzar sus argumentaciones (ej: industria química en contaminación medioambiental).

Ventajas:

- Da valor a la empresa, porque asume su responsabilidad y aumenta su credibilidad.
- Además, decir la verdad desde el principio, le permite ofrecer una información de calidad.

Inconveniente:

- La imagen de la empresa se ve afectada gravemente: el público honra la sinceridad pero condena la falta. Entonces se corre el peligro de que cada vez que ocurra una crisis de este tipo, se busque como responsable a la empresa y se le recuerde permanentemente a nivel mediático.

5. Estrategia de la discreción controlada:

Consiste en dar la información con cuentagotas, en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los públicos, incluidos los medios.

Ventaja:

- Con esta estrategia se garantiza un buen control del discurso.

Inconveniente:

- Se necesita tener un perfecto conocimiento y práctica de las técnicas de comunicación.

Esta estrategia es recomendable en caso de crisis leves o de mediana importancia, no en caso de crisis graves, ya que los medios no tienen paciencia y buscarán la información en otras fuentes.

Pero, se adopte la postura o estrategia que se adopte, además, para tener éxito, la dirección de la comunicación debe estar totalmente centralizada y además debe revestir autoridad: por erróneas o discutibles que puedan parecer las decisiones adoptadas, hay que procurar que nadie se salga de su papel.

Por otro lado, me parece que vale la pena incluir un cuadro elaborado por Timothy Coombs y Sherry J. Holladay³⁸ de la Universidad de Illinois, que es retomado por Dan P. Millar, uno de los principales expertos en la enseñanza de la gestión de crisis en Estados Unidos, donde nos muestran “camino” para tomar en el momento que vivimos una crisis:

Negar	Aclaración: Niega la crisis sucedida y refuerza la negación al explicar por qué el evento no pudo haber sucedido. Pepsi explicó el susto de una jeringa que supuestamente se encontraba en una de sus bebidas en 1995 al clarificar que era imposible tener un objeto extraño dentro de la lata durante el embotellamiento. Ataque: La presión se carga contra los acusadores para apurarlos a detener los cargos. Culpa cambiante: Admite que un evento de crisis sí ocurrió pero coloca la culpa fuera de la organización.
Atenuar	Disminuir excusas: Busca minimizar la responsabilidad por la crisis. Sí ocurrió una crisis, la organización está involucrada, pero asume poca responsabilidad por la crisis. Intento de negación: decir que la organización no tuvo la

³⁸ Millar, Dan and Heath Robert L. *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. USA. 2004. p. 100.

	intención de que la crisis ocurriera. Negar voluntad propia: Arguye que la organización no podía controlar los eventos que llevaron a la crisis. Justificación: acepta la responsabilidad por la crisis pero intenta limitar los aspectos negativos asociados a la crisis. Minimizar: argumenta que la crisis creó poco o ningún daño y/o presenta poca o ninguna amenaza a accionistas. Comparar: argumenta que la crisis no es tan mala como otras crisis similares. Panorama completo: ubica la crisis en un contexto mayor y argumenta que tales crisis son el precio que se debe pagar para alcanzar una meta más grande y deseable. La NASA ubicó el desastre del Challenger dentro del contexto de la necesidad de explorar el espacio. Mala Representación: argumenta que la crisis no es tan mala como otros tratan de hacerla parecer.
Reparar	Sufrimiento: Nota que la organización también es una víctima en la crisis. Reforzamiento: recuerda a los accionistas de las buenas acciones que la organización ha hecho en el pasado. Una organización podría recordarle al público los trabajos de caridad realizados en el pasado, como una forma de reforzar su reputación.

	Alabar a otros: Usa halagos hacia los accionistas para ganar la aprobación de éstos hacia la organización. Compensación: ofrece a los accionistas regalos diseñados para contra balancear la crisis. Acción Correctiva: busca restaurar la situación de crisis a operación normal y/o promete hacer cambios para prevenir una repetición de la crisis en el futuro (Benoit, 1995). Una organización intenta restablecer el orden tan pronto como sea posible luego de una crisis, regresar a las operaciones normales. La organización también podría cambiar las políticas y/o procedimientos para reducir la probabilidad de que la crisis se repita. Disculpa: La organización acepta la responsabilidad por la crisis y pide perdón a los accionistas.
--	--

Algunas recomendaciones en tono de "recetario" y que nunca están de más son las siguientes:

1. Hay que mantener la situación bajo control y proteger primero la vida y después la propiedad³⁹.
2. Sea ético, no mienta, eso sólo acarrea mayores problemas; sin embargo, tampoco improvise, apóyese en profesionales.

³⁹ **Nota:** A este punto se le llama la Regla Tylenol por la crisis que se vivió con este producto y el éxito con que se manejó esta situación.

3. Nombre un vocero y capacítelo, en el entendido de que un alto rango no implica que se pueda ser un buen vocero. Si es necesario también capacite a un experto técnico para hablar con los medios
4. Piense en las necesidades particulares de cada medio: audios para radio, imágenes para TV, tablas y fotografías para prensa e internet.
5. Detenga los rumores al interior de la organización de inmediato, recuerde que los empleados son nuestros voceros al exterior.
6. No actúe prematuramente pues puede crear una crisis o agravar la existente.
7. Recuerde que los periodistas siempre buscarán los llamados “tópicos” (quién, qué, donde, cuándo, por qué y cómo), tener respuestas preparadas para estas preguntas le facilitará el proceso.
8. Dé a los medios la mayor información posible⁴⁰, sólo hechos comprobables NO especule.
9. No adivine. Si no sabe los hechos, dígalos y regrese con los medios con más información a la brevedad. Una entrevista no es un examen y no estamos obligados a saberlo todo.
10. Reporte sus propias noticias negativas. No permita que otros informen a los medios.
11. Realice un acto de buena voluntad “good will” durante o inmediatamente después de una crisis; por supuesto, donde sea apropiado y posible.

⁴⁰ **Nota:** Con el derrame del buque petrolero Valdez, la empresa Exxon actuó técnicamente de manera óptima; sin embargo los medios no contaban con información adecuada en tiempos y formas, por lo que la brecha entre la percepción y la realidad se abrió demasiado afectando de manera grave a la empresa.

Capítulo II. Antecedentes

2.1 Entorno Político

Después de 72 años de régimen de partido hegemónico encarnado por el Partido de los tres colores, la transición democrática en México se logró gracias a dos factores: cambios al marco jurídico e institucional que permitieron la alternancia, y la competitividad electoral, lo cual fomentó una nueva distribución del poder. Con reglas claras y equitativas para involucrar a diversos actores en el proceso de política pública, y pesos y contrapesos en el ejercicio del poder, la renovación de las elites políticas, la pluralidad y la diversidad de propuestas políticas parecía una promesa cumplida.

En 2003 México contaba con seis partidos con representación nacional, de los cuales sólo tres se disputaban de manera efectiva el poder en este orden: 1) el Partido de los tres colores, quien perdió la Presidencia de la República en el 2000, pero que seguía siendo la primera fuerza en el Congreso; 2) el Partido azul, que junto con el Partido de los árboles, ganó la presidencia en el 2000 –sin lograr la mayoría en el Congreso y 3) el Partido Rojo y Amarillo, que si bien era la tercera fuerza política, gobernaba el Distrito Federal, capital del país, contaba con un fuerte respaldo de los grupos de izquierda.

El hecho de que el poder ejecutivo encabezado por el Presidente del partido azul tuviera un Gobierno Dividido –al no contar con una mayoría en el Congreso ni con el apoyo de la mayoría de los gobiernos estatales y congresos locales, retrasó las reformas estructurales que el país necesitaba para su despegue económico. Tales reformas eran fundamentalmente cuatro: la fiscal, energética, laboral y del Estado.

La falta de coordinación entre las principales fuerzas políticas tenía al país bajo un *impasse*, si bien con relativa estabilidad económica y financiera, y con un crecimiento promedio de menos del 2% anual.

2.1.1 La Gestión Fox

A principios de 2000, el Presidente de la República propuso más de 50 programas de gobierno prioritarios, entre ellos el de combate a la corrupción, aprobación de las reformas estructurales, instrumentar el plan transcontinental para el desarrollo del sur del país, mejorar la condición de los migrantes en Estados Unidos, combate a la pobreza, solución a los conflictos sociales como los de la guerrilla en el sureste, mejorar la seguridad pública, generar 8 mil empleos anuales, entre muchos otros.

Sin embargo, los alcances fueron muy limitados y sólo destacó la aprobación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley del Servicio Profesional de la Administración Pública Federal, la aprehensión de algunos narcotraficantes, y la continuidad y mejoramiento de algunos programas sociales.

Al inicio de su gestión, el Presidente contaba con niveles de popularidad que superaban el 75%; pero llegó a estar por debajo del 55% de la aprobación de los mexicanos.

Ante un gobierno dividido, la burocratización excesiva del gobierno federal y ausencia de un mensaje unificado del Presidente, los principales temas de interés para los mexicanos fueron desplazados por el aparente empeñamiento por aprobar las reformas fiscales y energéticas, la Convención Nacional Hacendaria y una sucesión presidencial adelantada con miras al 2006.

2.1.2 México al primer trimestre del 2004

Para 2004, cuando el asunto de Supergas era tema de cada día en los medios de comunicación, se encontraba adelantando el proceso de la sucesión presidencial (del 2006), desatando una guerra de declaraciones y escándalos de corrupción (el primero protagonizado, el 23 de febrero, por el líder del Partido de los árboles, cuarta fuerza política del país) cuando se hace público un video mostrándolo negociar ilegalmente la concesión de unos terrenos en las playas de Cancún.

Posteriormente, el 1º de marzo, se exhibió un video que mostraba al, secretario de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal y operador financiero del Jefe de Gobierno del Distrito Federal, jugando grandes cantidades de dinero en Las Vegas, y gastando cerca de dos mil dólares en propinas en cuatro días de viaje.

Finalmente, el 3 de marzo, se presentaron dos videos en los que el presidente de la Comisión de Gobierno de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, es captado en flagrancia de extorsión aceptando 45 mil dólares de manos de un empresario. Dicho legislador fungía además como coordinador del grupo parlamentario del Partido Rojo y Amarillo en la Asamblea, y era considerado el operador político del Gobernador de la Ciudad, quien hasta antes del escándalo encabezaba las preferencias en las encuestas rumbo a las elecciones presidenciales con niveles de aprobación mayores al 80%.

2.1.3 Sector Energético

La Comisión Reguladora de Energía (CRE), el órgano gubernamental encargado de reglamentar, dar permisos y verificar la operación a nivel federal de las empresas energéticas, era ocupado por un tímido funcionario cercano en ideología a la derecha gobernante, él era Baco López Jacobo.

A pesar de que la empresa había iniciado sin problemas sus operaciones en la Ciudad de México años antes, durante el gobierno de otro miembro del partido de izquierda, el Rojo y Amarillo, y rival de AMLO por la postulación de su partido para la próxima lucha presidencial, Supergas no había tenido el cuidado de fomentar una relación con el nuevo gobernante de la ciudad.

2.2 La empresa y sus incidentes

El gas natural es un energético de origen natural que llega directamente a los hogares, comercios e industrias por tubería, de manera subterránea. Además, el gas natural se consume tal y como se encuentra en la naturaleza, de ahí su nombre.

Si bien el gas natural era un producto familiar para ciudades como Monterrey, en lugares como el Distrito Federal sólo en algunas viejas unidades habitacionales era conocido.

Es en 1996, cuando el Gobierno Mexicano tras una nueva regulación del sector del gas natural en el país, invita a empresas extranjeras a participar en la licitación que a la postre haría que Gas Iberia obtuviera permiso para distribuir gas natural en diversas entidades de la República, entre ellas el DF, lugar donde operaba la empresa estatal Supergas, de la cual conserva el nombre para su operación en la capital del país.

En ese momento Gas Iberia, empresa multinacional con presencia en Argentina, Brasil, Colombia, España y México entre otros países, 160 años de trayectoria y más de ocho millones de clientes, invierte más de 600 millones de dólares durante el período 1998- 2004 y públicamente afirman tener la intención de agregar otros 600 millones en los siguientes cinco años.

Como dato anecdótico, el 22 de julio de 1999, Víctor de Lucio, secretario de Obras, anunció la entrada de Gas Iberia a la ciudad y declaró: “vamos a ser uno de los primeros usuarios de este nuevo sistema”, igualmente, los primeros síntomas de preocupación por parte de los vecinos se da el 22 de octubre del mismo año en la Unidad Habitacional Cuitláhuac quienes califican este servicio de “peligroso”.

El Grupo Gas Iberia es la compañía líder en la distribución del gas natural en México.⁴¹



CLIENTES DE GAS IBERIA AL 30 DE JUNIO 2005

Delegación	Total de Clientes
Monterrey	633,399
Saltillo	70,322
N. Laredo	34,799
MexicoD.F.	260,342
Toluca	22,300
Bajío Sur	39,411
Bajío Norte	33,292
Total	1,093,865

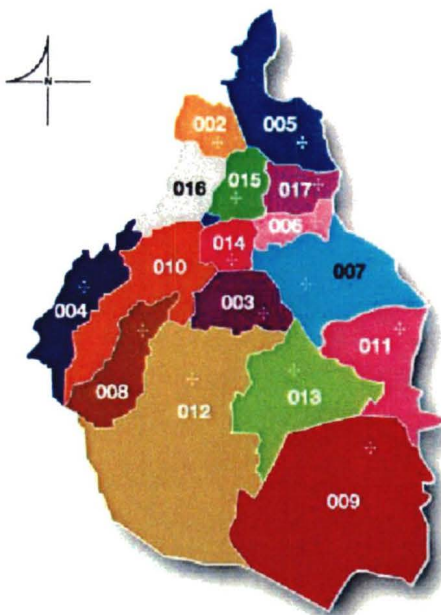
⁴¹ La competencia a nivel nacional era con Gas de Bélgica, Soplagas y Gas de París, empresas con presencia en entidades diferentes a Gas Iberia.

En junio de 2000, Gas Iberia entra a distribuir oficialmente gas natural en 14 de las 16 Delegaciones Políticas de la Ciudad de México (Sólo faltaban Milpa Alta y Cuajimalpa de Morelos) y generaba más de 700 empleos directos y más de 3,800 en forma indirecta.

DISTRITO FEDERAL: DIVISIÓN POLÍTICA DELEGACIONAL

⚡ SEDE DELEGACIONAL

- 002 Azcapotzalco
- 003 Coyoacán
- 004 Cuajimalpa de Morelos
- 005 Gustavo A. Madero
- 006 Iztacalco
- 007 Iztapalapa
- 008 Magdalena Contreras, La
- 009 Milpa Alta
- 010 Álvaro Obregón
- 011 Tláhuac
- 012 Tlalpan
- 013 Xochimilco
- 014 Benito Juárez
- 015 Cuahutémoc
- 016 Miguel Hidalgo
- 017 Venustiano Carranza



Fuente: INEGI, Marco Geoestadístico, 1995. Inédito.

Desde su llegada a México la empresa vivió una serie de situaciones que les mostraban un futuro incierto en un lugar poco amable para la inversión extranjera.

Instalaciones viejas, mapas de los ductos incompletos o mal hechos, precios del gas natural equiparables a los más caros del mundo y muy alejados de los estándares internacionales, etc.

A continuación, se presenta una lista de los incidentes más delicados que vivió la empresa y que fueron retomados por la prensa:

La primera sorpresa de la nueva Supergas se vivió el 14 de agosto del 2000, cuando se reportó la fractura de un ducto de gas natural y fuga del combustible en la esquina de la avenida Peñón y Gran Canal, afectando a las colonias Tres Mosqueteros y Azteca, en la delegación Venustiano Carranza. La empresa controló y reparó los daños en un lapso de 24 hrs.

A finales de septiembre del 2000, Supergas se reunió con representantes administrativos de nueve unidades habitacionales del sur de la ciudad, que se manifestaban en contra del alza en los precios del gas natural que, hasta mediados del año, había alcanzado un incremento de casi 89 por ciento.

El 3 de enero del 2001, Salomón Arellano, tesorero de la Asociación Mexicana de Proveedores de estaciones de Servicio (AMPES), acusa a la empresa Supergas y al Gobierno del Distrito Federal de haber realizado convenios “sospechosos” para promover el uso del gas natural en la capital, y de poner trabas a la instalación de gasolineras.

El 9 de octubre del 2001, diputados del conservador partido azul piden la comparecencia del secretario de Obras y Servicios, Víctor de Lucio, y del director de Obras Públicas, Efrén Flores, para aclarar los trabajos que había venido realizando Supergas, pues la red que construía dicha empresa estaba ocasionando daños a redes telefónicas y otros servicios públicos y privados.

El 18 de octubre del 2001, durante la instalación de un ducto de Supergas en la colonia La Joya, parte de la maquinaria fue desviada, golpeando un ducto principal de conducción de gas de alta presión, provocando una fuga.

El 24 de noviembre del 2001, Víctor de Lucio, secretario de Obras y Servicios de la Ciudad, acusó a Supergas de no cumplir con la normatividad para la instalación de redes de gas natural, manteniendo abiertas las cepas por más de 48 hrs. y sin colocar la señalización correspondiente.

A finales de enero del 2002, el mismo secretario de Obras y Servicios, Víctor de Lucio señaló que los ejecutivos de Supergas estaban en disposición de ajustarse a nuevas medidas estrictas de reglamentación para la operación e instalación de redes subterráneas, y agregó que "más vale, pues de no respetar la norma, se retirarían todas las licencias para la instalación de la red que se otorga para trabajos en ocho delegaciones políticas".

El 4 de febrero del 2002. Raúl Baz, dirigente del grupo vecinal Nueva Atzacolco se manifestó contra la introducción de ductos de gas natural de Supergas debido a que dejan las obras inconclusas y con mala calidad. Supergas señaló que esta actitud es producto de una campaña de desinformación sobre sus servicios tarifas y reconstrucción del pavimento.

El 8 de febrero del 2002, directivos de Supergas se reunieron con comunidades vecinales de la delegación Gustavo A. Madero, quienes manifestaban su rechazo a la colocación de tuberías de gas natural por temor a que hubiera más fugas, por el hecho de que la empresa no los informó de los trabajos en las calles y por ende de las diversas incomodidades que de ello se derivan.

El 19 de marzo del 2002, la Comisión Especial de Energéticos de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, denunció que Supergas incumple con el convenio de concertación relativo a la introducción de la red de gas natural en el D.F. el presidente de dicha comisión, Noé Velasco, detalló que dicha empresa subcontrata empresas que no cuentan con la calidad suficiente para el trabajo que realizan "el convenio presenta muchas lagunas que repercuten directamente en los habitantes".

El 20 de abril del 2003, los vecinos de las unidades habitacionales de la delegación Miguel Hidalgo conformaron un movimiento de lucha contra Supergas, debido a los desmesurados incrementos en los costos del combustible, y por errores de instalación, además de no garantizar la seguridad de quienes la utilizan.

Todo lo anterior fue retomado por la prensa; un análisis de contenido nos muestra que la empresa tenía mala relación con el Gobierno del Distrito Federal, con diversos grupos de vecinos y usuarios al igual que con los medios de comunicación.

2.3 El incidente en Xochimilco

El 4 de noviembre del 2003, se reportó una fuga de gas en Santa María Tepepan, delegación Xochimilco, alrededor de las 8:20 hrs. A partir de ese momento comenzó el desalojo de más de mil personas de sus casas, escuelas y centros de trabajo.

El origen de la fuga se localizó en una tubería subterránea de ocho pulgadas de diámetro perteneciente a Supergas.

Cerca de las 10 hrs. dicha empresa había cerrado ya las válvulas de abastecimiento. Sin embargo, la fuga ocasionó una deflagración al medio día (11:40 hrs.), que dejó tres personas lesionadas, por lo que se clausuraron los accesos al pueblo en cinco manzanas a la redonda a partir de las calles 5 de mayo y 16 de septiembre.

El 5 de noviembre del 2003, Gerardo Zorrilla, titular de la delegación Xochimilco, aseguraba que tramitaría la suspensión definitiva de la red de abastecimiento de gas natural Supergas en toda la delegación. Declaró que estaba dentro de sus facultades prohibir el funcionamiento de la red de gas por razones de seguridad.

En ese marco, los pobladores aseguraron que la empresa nunca les solicitó el permiso para realizar los trabajos de introducción, y que en todo caso el gobierno delegacional también tiene responsabilidad por haber autorizado su instalación.

Los medios empiezan a buscar voceros por parte de la empresa y ante su ausencia recurren a otras fuentes, realizan conjeturas y comparan el incidente con verdaderas tragedias.

El mismo 5 de noviembre, luego de más de 15 horas de trabajos, Supergas concluyó durante la noche las labores de reparación del ducto dañado en Santa María Tepepan, Xochimilco.

Es la primera vez que aparecen el español Salvador Sánchez, presidente de Supergas, y Francisco Galindo, delegado de esa empresa para la zona sur de la ciudad, en conferencia de prensa aseguran que su empresa no se retirará de Xochimilco mientras haya gente que quiera sus servicios. Además declaran que se atenderán a los dictámenes de la autoridad competente, en este caso la Comisión Reguladora de Energía (CRE), para definir si retiran el servicio de la demarcación.

Al interior de la organización todas los señalamientos eran en contra de la autoridad y en contra de la ciudadanía por su “falta de cultura sobre el energético”; sin embargo, posteriormente y con el peritaje se detectó un posible atentado contra el ducto que originó el escándalo, situación que para no complicarse no confirmó la autoridad dejando en un impasse a la empresa.

Capítulo III. Bienvenidos a una crisis

3.1 La Problemática

Términos como psicología, comunicación o crisis, por citar tan sólo algunos ejemplos, son conceptos que desde hace varios años se han utilizado indiscriminadamente por cualquiera, sin conocer adecuadamente su significado o su campo de estudio. A cualquiera le decimos que tiene problemas psicológicos, todo mundo cree saber de comunicación y hasta por situaciones banales como un mal corte de pelo en la hermana adolescente, solemos decir que hay una crisis.

Este mal uso y abuso del lenguaje, suele confundir a la mayoría cuando se intenta abordar un tema tan interesante pero tan complejo como lo es el manejo de crisis. Es por esta razón que una prioridad es definir lo que será en este trabajo nuestro objeto de estudio.

De acuerdo con Adriana Amado Suárez⁴², una clásica definición de manual dice que la crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control.

Para explicarlo de manera más amplia diremos que una crisis es un evento no previsto o esperado que involucra a las plantas, oficinas, empleados, marcas o productos de una empresa, organización, oficina de gobierno, etc. que altera negativamente la operación normal de la compañía, sus planes de desarrollo, su reputación, imagen pública o nivel de negocio.

Durante las crisis la empresa es un elefante; es un ejército gigante y torpe que se mueve con lentitud y se enfrenta a grupos ágiles que practican la guerra de guerrillas⁴³ (ONG's, vecinos, ambientalistas) con mayor o menor orden. Por lo

⁴² Amado Suárez, Adriana. Comunicaciones Públicas. Ed. Océano. P. 28

⁴³ **Nota:** Investigadores como James E. Grunig consideran a los grupos activistas como el público estratégicamente crucial en el entorno de las organizaciones.

anterior es fundamental tener un grupo de choque, de respuesta rápida, esa área debe ser el área o la agencia de Relaciones Públicas.

Sin embargo, cuando nuestro grupo de respuesta rápida lo hace sin planeación y de manera ineficiente, no sólo no ayuda, sino que puede empeorar la situación.

En el caso de Supergas ocurrió algo parecido y confirmó la ley de Murphy: "cuando algo puede salir mal, va a salir mal". Su gerente de Relaciones Públicas y relación con medios de comunicación, Julia Galicia Jiménez, se encontraba con licencia por embarazo, la directora del área, la colombiana Sophie Anaya era nueva en el puesto y no conocía a profundidad ni los procesos, ni a la empresa, ni a la fuente periodística que cubría dicho sector.

Frente a dichas ausencias, la responsabilidad recaía en la Dirección General y la Dirección de Operaciones.

El Incidente del 4 de noviembre demostró la falta de preparación de la organización y sus directivos.

El Centro de Alarmas y Urgencias (CAU) es la central a donde se reciben llamadas sobre cualquier tipo de incidencias, incluyendo fugas, pero curiosamente, la empresa nunca emprendió una vigorosa campaña para dar a conocer esta información a los usuarios, quienes saturaban las líneas para hacer aclaraciones sobre sus recibos de pago y otros temas menores.

Afortunadamente en esa ocasión las llamadas de emergencia entraron en tiempos razonables y de inmediato fue despachada una cuadrilla de trabajadores al lugar de la incidencia con el fin de controlarla. El auto con los trabajadores llegó alrededor de 45 minutos después de la fuga "tiempo dentro de los estándares internacionales" diría después la empresa.

Algunas condiciones que se presentaron agravando el asunto fueron: Los trabajadores eran técnicos expertos en el manejo del combustible pero no en atención a medios de comunicación, no existía un comité de crisis establecido por la empresa, los funcionarios jamás habían recibido capacitación para tratar con los medios de comunicación, no había en la ciudad una “cultura” sobre el gas natural y la industria del gas LP era conocida por corrupta y enemiga declarada de cualquier tipo de “competencia”.

La situación operativamente era común, no así el entorno. El olor a gas⁴⁴ provocó que se evacuara (sin necesidad real) a los vecinos.

Pese a que la empresa calificó la fuga como controlable en los parámetros cotidianos, y a que ésta fue atendida en tiempo y forma habituales, se presentaron diversas agravantes:

A pesar de que la empresa dijo haber controlado la fuga, aproximadamente dos horas después se registró una deflagración que dejó como resultado tres personas lesionadas (paramédicos que llegaron al lugar del incidente).

Las autoridades del Distrito Federal, sin el conocimiento técnico y preciso de la situación, intervinieron en el proceso de control de la fuga: Protección Civil y el Departamento de Bomberos desalojaron a cerca de mil habitantes (de acuerdo a las cifras manejadas por los medios de comunicación) y se cercaron cinco manzanas a la redonda; cuando según lo estimado por la empresa, no existía el riesgo que mereciera dicha acción, lo que también implicaba una ausencia de capacitación de los cuerpos de auxilio en el manejo del gas natural.

En la noche del mismo cuatro de noviembre, el jefe delegacional de Xochimilco, Gerardo Zorrilla aseguraba que tramitaría la suspensión definitiva de la red de

⁴⁴ **Nota:** Realmente el gas no huele, pero se le agrega una sustancia llamada mercaptano para que la gente reconozca el olor en caso de fuga.

abastecimiento de Supergas en toda su delegación, acción que no está dentro de sus facultades pero que no fue atendida en su momento por la empresa.

Por su parte, los habitantes de Tepepan, tras lo sucedido declaraban que la empresa nunca les pidió permiso para instalar la red.

Los medios de comunicación, ante la ausencia de un vocero con jerarquía dentro de Supergas, realizan toda una serie de conjeturas y escándalos con la información con la que cuentan, comparando el incidente con tragedias como: la explosión de gas L.P., en San Juan Ixhuatepec, Estado de México; y la explosión en el Sector Reforma en Guadalajara, Jalisco.

Al día siguiente, los medios de comunicación atienden una conferencia de prensa encabezada por Salvador Sánchez, presidente del corporativo en México, y Francisco Galindo, delegado de la empresa para la zona sur de la capital. Sin embargo, en ese momento los medios de comunicación responsabilizan a la empresa de un incidente magnificado, y no atienden la explicación de los funcionarios de la misma.

Por otro lado, nunca se hizo llegar a los medios una postura oficial por parte de Supergas, en la cual se explicara el origen de la fuga, o el avance de la reparación y de la investigación de las causas, o las acciones que realizó la empresa en solidaridad con los habitantes afectados por el desalojo, ni su disposición u ofrecimiento de indemnizaciones para los casos en que se requiriera.

¿Qué paso en esta parte del proceso? La empresa envió como vocero al lugar a un joven con muy poca experiencia en incidentes de esta magnitud quien atendió a los medios "lo mejor que pudo", pero olvidando puntos fundamentales en situaciones como esta:

Lo curioso es que la empresa de inmediato prestó atención a los paramédicos lesionados y apoyó a los "damnificados"; sin embargo esto nunca se supo.

El seis de noviembre, el subsecretario de Gobierno del D.F., Mario Maraboto, pide a la Comisión Reguladora de Energía revocar los permisos de distribución y operación de gas natural otorgados a Supergas. El argumento de Maraboto, es que la empresa no cuenta con los elementos para responder ante una situación de emergencia.

A partir de ese momento, diferentes funcionarios del GDF comienzan a filtrar ante los medios de comunicación la versión de que la empresa es responsable por negligencia del incidente, aún cuando los peritos estaban efectuando sus evaluaciones.

La Comisión Reguladora de Energía (CRE) no da la cara y su silencio permite que crezca la percepción negativa en contra de la empresa.

Además comienzan a aparecer denuncias y quejas contra Supergas por el mal relleno de zanjas y errores en la repavimentación de cepas, así como por otros problemas derivados del servicio.

También en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, diputados del Partido de Izquierda se adhieren a la postura de Maraboto en contra de la empresa, y solicitan la comparecencia de diferentes funcionarios capitalinos y de la CRE para evaluar una serie de acciones contra Supergas.

La CRE presionada por el partido de izquierda y la opinión pública, ordena a Supergas la suspensión temporal (por un mes) de las obras de expansión de la red, con la finalidad de verificar que los ductos de la empresa cumplan con la normatividad; esta medida afectó a 27 frentes de trabajo en 14 delegaciones.

El ocho de noviembre, aprovechando la agitación en los medios, habitantes de la unidad habitacional de Lomas de Plateros, Delegación Álvaro Obregón, autodenominados "Vecinos Unidos de Plateros" denunciaban la generalización de cobros excesivos del gas natural por parte de Supergas.

La delegación Álvaro Obregón informa que ordenará la suspensión de las obras de Supergas en esa demarcación, con el fin de revisar sus instalaciones y procesos de trabajo.

A través de anuncios como este, se da a conocer que las 16 delegaciones políticas del D.F., han sostenido reuniones con el subsecretario de Gobierno; Mario Maraboto, el secretario de Obras, Víctor de Lucio, y el director de Protección Civil, Carlos Mateos.

Ante la incertidumbre generada por la falta de información por parte de la empresa, habitantes de Tepepan piden, el 18 de noviembre (a poco más de dos semanas del incidente), que se les indemnice por los daños que sufrieron por el incidente del cuatro de noviembre.

Los medios de comunicación dan especial atención a toda información relativa a fugas de gas, olor a gas en el drenaje y deflagraciones; y comienzan a aparecer fugas de Supergas por toda la ciudad: la de San Jerónimo Lídice provocada por empleados de una compañía telefónica; la de San Nicolás Tolentino en Iztapalapa; otra en Azcapotzalco, y una más en Venustiano Carranza.

El primero de diciembre (casi un mes después del incidente en Xochimilco) la CRE, en conferencia de prensa, dictamina la responsabilidad de Supergas en el incidente de Santa María Tepepan, por lo que la empresa sería sancionada con una multa que podría alcanzar hasta 200 mil salarios mínimos (cantidad equivalente a la que se multó a empresas por tragedias como las de Jalisco o la de San Juan

Ixhuatepec). Aunque la misma institución declara no encontrar elementos por los cuales revocar el permiso de operación de Supergas.

3.2 ¿Comunicación u operación?

Ante este panorama Supergas contrata a una empresa experta en Gestión de crisis con la finalidad de que la ayude a superar la situación, el consultor asignado a este caso es Álvaro Reyes quien posee amplia experiencia en industrias de alto riesgo.

Lo primero que hizo fue realizar un diagnóstico con el personal, del que se detecta:

Efectivamente hay errores graves en la operación y más situaciones de crisis son latentes.

No todos los ductos están señalizados.

Las empresas encargadas de abrir las cepas para la tubería “subcontrataban” a niños de la calle y mujeres indígenas para realizar el trabajo sin darles capacitación, prestación alguna y con sueldos abajo del promedio.

No existían planos confiables de los ductos de la empresa ya que cuando esta pertenecía al gobierno no se elaboraron mapas de manera confiable.

Las empresas que operan en el subsuelo están descoordinadas y muchas veces cuando alguna realiza una perforación afecta a las otras.

Existe una absoluta falta de operación política por parte de la empresa, no hay contactos con legisladores ni con el jefe de gobierno del DF.

Por otro lado, la percepción de los clientes es que el producto es inseguro, caro y que la empresa es sumamente problemática.

Jamás se trabajó con los vecinos y clientes donde la empresa instaló sus ductos, esto afectó duramente a la empresa ante los medios de comunicación.

Además en un estudio de opinión se detecta que la percepción negativa sobre la empresa sólo corresponde a los entrevistados en el DF ya que los usuarios de la empresa en otros estados dicen hallarse satisfechos.

Frente a la gravedad de la situación, Álvaro Reyes señala la necesidad de resolver los problemas operativos y plantea una estrategia de comunicación dividida en dos etapas y que a continuación presentamos:

Objetivos de Comunicación

Primera etapa

- **Objetivo:**

Proteger imagen y reputación de Gas Iberia y sus funcionarios.

- **Objetivos específicos:**
 - Disminuir el perfil mediático de confrontación con las autoridades.
 - Comunicar un clima de cooperación con las autoridades que permita resolver la situación lo antes posible.
 - Tener cabida en los medios de comunicación con información generada por nosotros.
 - Contextualizar la información.
 - Mantener informados a nuestros clientes y empleados del proceso en que se encuentra Gas Iberia.

Comunicación Institucional		
Públicos	Objetivo	Acción
<u>SECTOR PÚBLICO</u> •Secretaría de Energía •Subsecretaría de Política Energética y Desarrollo Tecnológico •Subsecretaría de Hidrocarburos •Comisión Reguladora de Energía •PROFECO •PROFEPA •SHCP •PEMEX •IMP •Congresos Federal •GDF •Secretaría de Gobierno •Subsecretaría de Gobierno •Dirección de Obras Públicas •Secretaría del Medio Ambiente •PGJDF •Dirección General de Protección Civil •Jefes Delegacionales •ALDF	•Establecer nuestra posición en torno a los incidentes y a los ataques de funcionarios del GDF. • Recuperar credibilidad ante determinados medios de comunicación y otras audiencias. • Reposicionar a la empresa, ante medios y público, como una institución sólida, responsable, honesta y con un proyecto comprometido con México. • Sensibilizar a medios y otras audiencias sobre lo que Gas Iberia representa para la modernización de la Ciudad.	•Avances en negociaciones con el GDF. • Avances en la estrategia legal. • Fortalecimiento de nuestra posición ante los medios. • Sensibilización de otros actores. • Presión mediática por la responsabilidad que pudiera tener el GDF. • Trabajo con comunidades. • Activación de aliados que puedan ejercer presión política y mediática para coadyuvar en el fortalecimiento de imagen y reputación de Gas Iberia. • Dimensionar información en los medios de comunicación y sensibilizar a nuestros públicos clave. • Instrumentar campaña de publicidad.
<u>OTROS</u> •AMGN •Académicos e •investigadores		

◦Organismos vecinales ◦Medios de Comunicación ◦Líderes de opinión ◦AMPES ◦<u>ONG'S</u>		
--	--	--

Comunicación Organizacional		
Públicos	Objetivo	Acción
• Empleados de GI y sus familias • Empleados de otras empresas que prestan sus servicios a GI • Red de Servicios y Proveedores • Call Center Centros de Gas	• Fortalecer el sentido de pertenencia a una organización de clase mundial. • Mantener una alta credibilidad en la institución y sus directivos. • Reforzar la percepción de que nuestro producto es seguro, confiable, económico y ambientalmente amigable.	• Mantener comunicación de manera permanente con todas las áreas de la organización. • Mantener comunicación de manera permanente con nuestros proveedores. • Dimensionar la información transmitida a través de los medios de comunicación. • Transmitir mensajes corporativos (solidez, seguridad, transparencia, trayectoria).

Comunicación Mercadotécnica		
Públicos	Objetivo	Acción
• CLIENTES • Actuales • Potenciales	• Informar a nuestras audiencias de la situación y de los beneficios de contar con nuestros servicios. • Reposicionar a la empresa y al producto ante nuestros clientes actuales y potenciales. • Mantener durante la crisis la figura de Supergas para salvaguardar el nombre de Gas Iberia.	• Capacitar a personal del Call Center, así como a todos aquellos que tienen contacto con los clientes. • Mantener comunicación de manera permanente con todos nuestros clientes a través de los canales ya existentes. • Dimensionar la información transmitida a través de los medios de comunicación. • Transmitir mensajes corporativos (solidez, seguridad, transparencia, trayectoria). • Organizar cuadrillas de información.

Estrategia de Comunicación Gas Iberia

Segunda Etapa

- **Objetivo:**

Construir y mantener un ambiente favorable en torno al gas natural, en general y, a Gas Iberia en particular, que facilite a nuestras distribuidoras (delegaciones) lograr los objetivos de negocio.

- **Objetivos específicos:**

- Posicionarnos como un buen ciudadano corporativo.
- Incrementar el número de clientes de GI.
- Estar preparados para hacer frente a eventuales crisis.
- Promover la imagen del gas natural como la mejor opción en combustible.

Comunicación Institucional		
Públicos	Objetivo	Acción
<u>SECTOR PÚBLICO</u> •Secretaría de Energía •Subsecretaría de Política Energética y Desarrollo Tecnológico •Subsecretaría de Hidrocarburos •Comisión Reguladora de Energía •PROFECO •PROFEPA •SHCP •PEMEX •IMP •Congresos Federal •GDF Secretaría de Gobierno •Subsecretaría de Gobierno •Dirección de Obras Públicas •Secretaría del Medio Ambiente •PGJDF •Dirección General de Protección Civil •Jefes Delegacionales •ALDF	•Contribuir a generar un marco regulatorio que nos dé certeza para el negocio en el largo plazo en cuanto a: Tarifas de distribución, precios de adquisición, permisos y licencias. • Posicionar mediante una difusión oportuna a GI como una empresa "mexicana" socialmente responsable y líder en el sector energético y de servicios públicos. • Responder a las expectativas de la sociedad frente a las empresas de servicios públicos y frente al rol de GI como ciudadano corporativo responsable. • Proteger la reputación de GI y sus directivos frente a los diversos eventos que puedan desembocar en una crisis.	•Acercamientos y búsqueda de alianzas con actores prioritarios (políticos, académicos, empresariales, vecinos, ONG's, etc.). •Mapeo de actores. •Mensajes clave por audiencia. •Carpeta institucional. •Presentación modular. • Monitorear actividades del Congreso y buscar espacios e influencia para participar en temas que nos interesen. • Establecer una política de comunicación externa. •Quién, Cómo, Cuándo, Dónde. • Homologar información para audiencias diversas. •Trabajo permanente con medios de comunicación en diferentes niveles. • Instrumentar programa de Responsabilidad empresarial. • Afiliación al Centro Mexicano para la filantropía • Encuesta sobre imagen/expectativas. • Política de patrocinios y donativos. •Desarrollar e implementar programa de
<u>OTROS</u> •AMGN •Académicos e investigadores		

•Organismos vecinales •Medios de Comunicación •Líderes de opinión •AMPES •<u>ONG'S</u>		Responsabilidad Social Empresarial (RSE). •Programa institucional formativo (piloto) de gas natural. •Prevención y manejo de crisis. •Revisión / reedición total del manual de crisis. •Entrenamiento en manejo de crisis. •Entrenamiento para voceros.
--	--	--

Comunicación Organizacional		
Públicos	Objetivo	Acción
• Empleados de GI y sus familias • Empleados de otras empresas que prestan sus servicios a GI • Red de Servicios y Proveedores • Call Center Centros de Gas	• Generar entre nuestros empleados sentimiento de pertenencia a la compañía y compromiso frente a clientes y accionistas. • Transmitir los valores de honestidad, apertura y transparencia entre el personal de GI. • En coordinación con R.H. Mantener informados a nuestros empleados con información oportuna, veraz y de primera mano, sobre nuestras acciones y posiciones.	•Capacitación a gerentes. • Mensajes / posición compañía. • Técnicas de presentación. • Construcción de red interna para cascadear mensajes. • Comunicación mensual del presidente a los empleados. • Difundir logros y éxitos de la empresa a través de los medios disponibles: • Natural. • Pizarrones.

Comunicación Mercadotécnica		
Públicos	Objetivo	Acción
CLIENTES • Actuales • Potenciales	• Mantener a nuestros clientes actuales. • Incrementar el número de clientes de Gas Iberia.	• Mantener comunicación de manera permanente con todos nuestros clientes a través de los canales ya existentes. • Transmitir las bondades de nuestro producto (precio, seguridad, respeto ambiental, etc.). • Organizar cuadrillas de información. • Publicidad.

Conclusiones sobre el caso

Ninguna empresa puede esperar resolver con estrategias de comunicación problemas operativos.

Las organizaciones deben ser responsables de la permanente relación con todas sus audiencias, así como abrir canales que les permitan detectar problemáticas futuras.

Supergas tenía un pésimo manual de crisis, desconocido para la mayoría de los miembros de la organización, nulo entrenamiento de sus voceros, no existía un comité de crisis y no estaban preparados mentalmente para enfrentarse a una situación grave.

Sus vínculos con sus clientes, autoridades y con medios de comunicación eran casi inexistentes y no había trabajo con las comunidades ni de responsabilidad social, por lo que cuando se presentó la crisis, la ausencia de aliados fue notable.

Si bien es cierto que las autoridades responsables de apoyar a Supergas no dieron la cara y guardaron silencio para protegerse a sí mismos, la empresa es y será siempre la única responsable de sus acciones previas, durante y después de una crisis.

Se ignoraron signos potenciales de una posible crisis así como los antecedentes de incidentes de la empresa.

La información técnica de la fuga estaba incompleta, era incorrecta y tenía varias versiones.

Además, la empresa en una jugada sumamente arriesgada, en un "gesto de cooperación suspendió sus obras de expansión durante cinco meses con las

consecuentes pérdidas económicas y de prestigio por tal decisión.

Finalmente los tiempos son fundamentales en una crisis y en este caso, la tardanza en actuar y comunicar adecuadamente, fue una factura que la opinión pública hizo pagar a la empresa.

Recomendaciones finales

La parte más importante de la gestión de crisis es la prevención, tarea fundamental para las instituciones y sin duda alguna una buena inversión para aquel que la paga.

Contar con el apoyo de un agente externo, especializado en resolver este tipo de problemas, sin duda facilitará la labor de las organizaciones en situaciones de gravedad como la expuesta en este trabajo.

Un manual de crisis puede y debe ser un objeto muypreciado para la organización. Dicho documento, cuando está actualizado es una de las mejores herramientas de la organización para enfrentarse a las crisis; sin embargo, nada irá por encima de la lógica y del sentido común.

Cuando la organización ya cuenta con sus mapas de actores, análisis FORD y escenarios contruidos, podrá tener una mayor agilidad para enfrentar a sus detractores y a la propia crisis; dejar de elaborar estos documentos por desidia o indolencia, sólo facilitará que se agrave la situación ante la falta absoluta de preparación.

Y, finalmente, nunca hay que olvidar que la comunicación no es un fin en sí misma, sino una herramienta que deberemos encaminar hacia un fin específico. Esperar que con comunicación se solventen problemas estructurales y de operación de las

organizaciones es sólo buscar un chivo expiatorio ante una mala gestión por parte de los altos mandos.

BIBLIOGRAFÍA

Alcat, Enrique. Y ahora ¿qué?. Ed. Empresa activa. España. 2005. pp. 121.

Aragonés, Pau. Empresa y medios de comunicación. Ed. Gestión 2000. España. 1998. pp. 262.

Augustine, N. Et, al. Gestión de la Crisis. Ed. Deusto. España. 2001. pp. 300.

Baena, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. Ed. Calypso. México. 1988. pp. 124.

Ballarín, Eduardo y García Pont Carlos. "Integración de la ética en la estrategia". Ed. IESE, Universidad de Navarra. España. pp. 126.

Barquero Cabrero, Daniel. El libro de oro de las Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. España. pp. 394

Barquero Cabrero, Daniel. Relaciones Públicas Financieras. Ed. Gestión 2000. España. 2001. pp. 132.

Barton, Laurence. Crisis in Organizations 2. Ed. Thomson Learning. Canadá. 2001. pp. 287.

Bernays, Edward. Cristalizando la Opinión Pública. Ed. Gestión 2000. España. 1998. pp. 170.

Black, Sam. ABC de las Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. España. 1994. pp. 227.

Blishak, Sylvia Ann. Cómo mejorar su imagen corporativa. Ed. Grupo Editorial Iberoamericana. México. 1998. pp. 84.

Boiry, Philippe. Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza. Ed. Gestión 2000. España. 1998. pp. 107.

Caponigro, Jeffrey. The Crisis Counselor. Ed. Barker Business Books Inc. 1998. EUA. pp. 283.

Cohn, Robin. The PR Crisis Bible. Ed. Truman Talley Books. EUA. 2000. pp. 340.

Cooter, Robert. Et.al. Derecho y Economía. Ed. Fondo de Cultura Económica. México. 2002. pp. 686.

Cutlip, Scott M. Et, al. Relaciones Públicas eficaces. Ed. Gestión 2000. España. 2001. pp. 666.

Fernández Escalante, Fernando. Ciencia de la Información y Relaciones Públicas o Institucionales. Ediciones Macchi. Argentina. 1999. pp. 293.

Fink, Steven. Crisis Management. An Authors Guild Backinprint.com Edition. EUA. 2002. pp. 245.

Fita, Jaume. Comunicación en programas de crisis. Ed. Gestión 2000. España. 1999. pp. 217.

Garduño Ochoa, Raúl. Prospectiva para todos. Construcción de escenarios. Ed. Working Papers 1. México. 2004. pp. 34.

García Betancourt, José Arturo. El Manejo de las crisis en las empresas. Ed McGraw Hill Interamericana. Colombia. 1999. pp. 157.

González Herrero, Alfonso. Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Ed. Bosch. 1998. España. p.208.

Grunig, James E. Et. Al. Dirección de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. España. 2000. pp. 757.

Harrison, Shirley. Relaciones Públicas. Ed. Thomson Learning. España. 2002. pp. 259.

Henry A. Rene. You'd better have a hose if you want to put out the fire. Ed. Gollywobbler Productions. EUA. 2000. pp. 307.

Hillyard, Michael J. Public Crisis Management. Ed. Writers Club. EUA. 2000. pp. 286.

Jiménez Ruiz, Francisco. Teoría de juegos y Ciencia Política. Ed. Working Papers 3. México. 2004. pp. 104.

Lacasa, Antonio S. Gestión de la Comunicación Empresarial. Ed. Gestión 2000. España. 1998. pp. 256.

Laermer, Richard, Et. al. Relaciones Públicas: Ataque integral. Ed. McGraw Hill Interamericana. México. 2003. pp. 258.

López-Quesada Gil, Miguel. ¡Estamos en crisis! Ed. Dossat 2000. España. 2003. pp. 139.

Maquiavelo, Nicolás. El Príncipe. Ed. Espasa Calpe Mexicana. México. 1988. pp.167

Mercado H., Salvador. Relaciones Públicas aplicadas. Ed. Thomson Learning. México. 2002. pp. 373.

Middleberg, Don. Relaciones Públicas en un mundo interconectado. Ed. Deusto. España. 2001. pp. 232.

Miklos, Thomas y Tello, María Elena. Planeación prospectiva. Ed. Limusa. México. 2004. p. 204.

Millar, Dan and Heath Robert L. Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. USA. 2004. p. 379.

Mitroff, Ian. Et. Al. The Essential guide to managing corporate crises. Oxford University Press. EUA. 1996. pp. 208.

Mitroff, Ian. Et.al. Cómo gestionar una crisis. Ed. Gestión 2000. España. 1997. pp. 136.

Mitroff, Ian y Alpaslan, Murat. Como prepararse para lo peor. Harvard Business Review. Abril. 2003

Newman, John Von y Morgenstern, Oskar, "Theory of games and economic behavior", Ed. John Wiley & Sons. 1944. USA. pp. 641.

Pavlik, John. La investigación en Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. España. 1999. pp. 190.

Peralta Alemán, Gilberto. Prospectiva. Ed. Esfinge. México. 2005. pp. 151.

Piotet, Jean Pierre. La réputation à l'épreuve du pouvoir. Ed. Certitude. 1994. París, Francia. pp. 183.

Piotet, Jean Pierre. Réputation - Le regard des autres. Ed. ESKA. 2004. París, Francia. pp.56.

Portilla, Idota. Estadística descriptiva para comunicadores. Ediciones Universidad de Navarra. España. 2004. pp. 240.

Priess, Frank. Relación entre política y medios. Ed. Konrad Adenauer. Argentina. 2002. pp. 496.

Randall Geoffrey. Branding. Ed. Panorama. México. 2002. pp. 207.

Regester, Michael. Et, al. Risk Issues and Crisis Management. Ed. IPR Kogan Page. EUA. 1997. pp. 208.

Ríos Szalay, Jorge. Relaciones Públicas. Ed. Trillas. México. 2000. pp. 130.

Rosenthal, Uriel, Et.al. Crisis Management and Decisión Making. Kluwer Academic Publishers. EUA. 1991. pp. 157.

Schmidt, W. Et,al. Negociación y resolución de conflictos. Ed. Deusto. España. 2001. pp. 275.

Simon, Raymond. Relaciones Públicas, teoría y práctica. Ed. Limusa. México. 2000. pp. 510.

Solano Fleta, Luis. Tratado de Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. España. 1999. pp. 256.

Soler, Pere. Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. Ed. Gestión 2000. España. 1997. pp. 154.

Stewart, Sally. Media Training 101. Ed. John Wiley & Sons. EUA. 2004. pp. 243.

Sun Tzu. El Arte de la Guerra. Ed. EDAF, S.A. España. 2002. pp.125.

Watkins, Michael D. y Bazeman, Max H. "Las sorpresas predecibles: los desastres que usted debió anticipar", Marzo del 2002 Harvard Business Review. EUA.

Wilson, Steve. Real people, Real Crises. Ed. Oakhill Press. EUA. 2002. pp. 165.

Whiteaker, Stafford. Publicidad y Relaciones Públicas. Ed. Diana S.A. de C.V. México, 1990. pp. 159.

Xifra, Jordi. Lobbying. Ed. Gestión 2000. España. 1998. pp. 308.

Xifra, Jordi. Teoría y estructura de las Relaciones Públicas. Ed. Mc Graw Hill Interamericana. España. 2003. pp. 258.

<http://www.adlatina.com/html/borrini/borrini19.php3>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug26/art1dossier26.html>

http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Martos_PlaneamientoPolitico/PlaneamientoPolitico_03.htm#PageTop

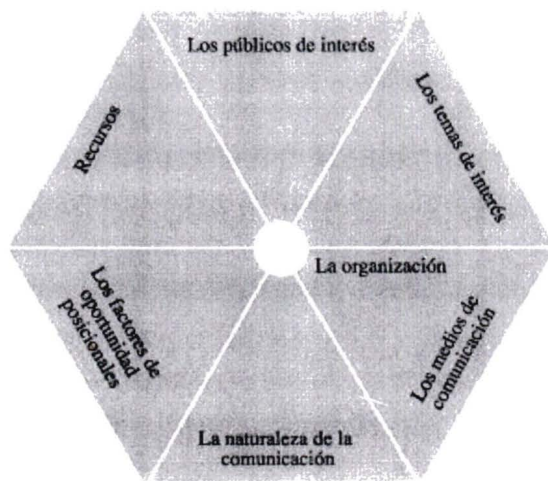
<http://webs.uvigo.es/dialogos/biblioteca/cataluna.pdf>

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html>

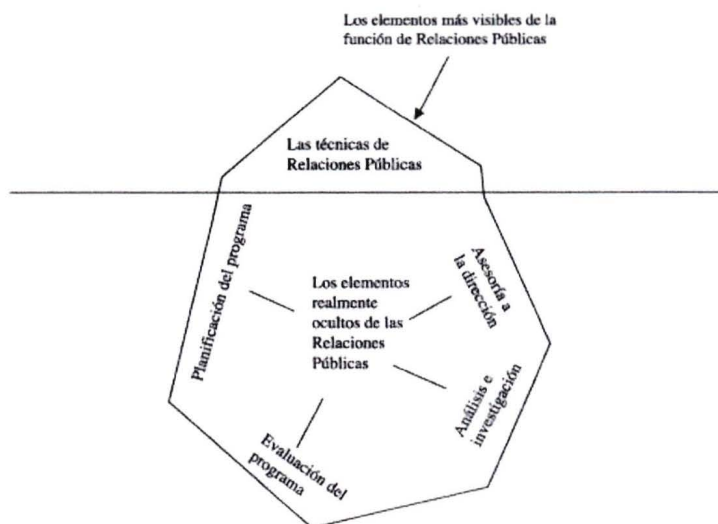
ANEXO 1

MODELOS DE SAM BLACK

¿Qué son las Relaciones Públicas?



El hexágono de las Relaciones Públicas



El síndrome del iceberg

ANEXO 2

ESCENARIOS, UNA TAREA PERMANENTE

Michael D. Watkins y Max H. Bazeman señalan en *“Las sorpresas predecibles: los desastres que usted debió anticipar”*, de marzo del 2002 en el Harvard Business Review, que “En la preparación de escenarios, un grupo de personas creativas y bien informadas –internas y externas a la organización– se encarga de revisar las estrategias de la empresa, recopilar la información disponible sobre las tendencias externas e identificar factores decisivos en la dinámica del negocio y posibles señales de alerta. Es fundamental que en el grupo haya personas ajenas a la empresa, que contrarresten los sesgos que sirven al interés propio de los empleados. A partir de este análisis, el grupo construye una serie de escenarios razonables respecto de sorpresas que podrían surgir en un lapso de, por ejemplo, los siguientes dos años; tales escenarios constituyen la base para el diseño de medidas preventivas y preparatorias. Este ejercicio debería incluir escenarios que, aunque improbables, si se produjeran tendrían un fuerte impacto en la organización. Conviene realizar un ejercicio completo de preparación de escenarios una vez al año, y actualizaciones trimestrales que informen sobre los cambios producidos en la organización y su entorno”.

ANEXO 3

EN DEFENSA DEL PESIMISTA

Todavía recuerdo cuando mi abuelo me decía que en este mundo todos somos importantes y me ponía como ejemplo a los optimistas que inventaron el avión y, por otro lado, a los pesimistas quienes inventaron el paracaídas.

Sin duda alguna, hoy en día los optimistas son aquellos que ocupan los mejores espacios en la estima de los altos mandos en las empresas; son aquellos seres cuya actitud ante la vida y ante los acontecimientos, los hace compañeros más agradables, más llevaderos aún en situaciones difíciles.

Por otro lado, el pesimista es aquel individuo que la mayoría prefiere evitar, que suele irritarnos y que en ocasiones, por su “falta de tacto”, toca temas que la mayoría prefiere evitar.

Sin embargo, para el “pobre” pesimista, las empresas de hoy en día les deparan un papel muy importante, tanto o más del que habían imaginado; es decir, ahora se le debe reevaluar y conferirles el importantísimo papel que merecen como parte de la organización.

Uno de los temas más sensibles para cualquier organización sin importar su complejidad, capital u otro tipo de indicadores son aquellas situaciones que los especialistas conocemos como “crisis”.

Una crisis no es una problemática en la operación o una baja en la productividad, a ese tipo de hechos, por difíciles que sean, les llamaremos situaciones especiales y sólo los catalogaremos como “crisis” cuando se conviertan en parte del escrutinio público a partir de información difundida por los medios de comunicación.

En la experiencia veremos que “los optimistas”, aquellos que consideran que los vientos pueden cambiar en su favor en una situación aguda, suelen conferir demasiada importancia a la suerte, en tanto que una situación grave dejada en manos del azar, es equivalente a evitar medicarnos cuando sabemos que tenemos pulmonía, esto es, podemos morir o podemos sanar sin que necesariamente la proporción de una u otra variable sea de 50 / 50.

El ataque a las torres gemelas el 11 de septiembre, nos mostró lo poco preparados que solemos estar para enfrentar crisis nuevas. Durante meses e incluso años preparamos concienzudamente nuestros manuales de crisis con la intención de no ser sorprendidos ni alejados de la bendita calma que nos puede dar la rutina.

Ese lamentable hecho nos puso de manifiesto que aún nuestros esfuerzos de prevención no están a la altura de la gravedad a la que nos puede someter una crisis.

Aquí es justamente donde el rescate del pesimista se vuelve trascendente para la organización. Ese individuo que en muchas ocasiones suele ser el más crítico con sus compañeros y con la empresa, en el fondo puede tener los elementos que nos preparen para enfrentar lo peor.

Él suele ver los problemas que los demás ni siquiera consideramos problemas, más aún, suele ser prevenido y asumir que en sus acciones hay que minimizar “el riesgo”, ¿a qué?, muchas veces ni siquiera él lo sabe, pero no olvidemos que frecuentemente los directivos dan verdadera importancia a hechos y acciones que poco o nada tienen que ver con la frialdad de los números o la seguridad de la rutina, se trata de lo que algunos llaman “sexto sentido”, instinto o simplemente “corazonada”.

Autores como Mitroff señalan que para hacer frente a ciertos tipos de crisis, lo primero es ver las cosas tal y como lo hacen nuestros enemigos y ejemplifica con

los rascacielos a los que deberíamos ver como ataúdes verticales y a los aviones como bombas voladoras.

Pocas veces la estructura jerárquica presta atención al pesimista y sólo piensa que es otro NO dentro de una larga lista en su trayectoria y eso puede ser un error.

Michael D. Watkins y Max H. Bazeman⁴⁵ afirman que los seres humanos somos vulnerables por la manera en que, en ocasiones, procesamos la información y entre los principales sesgos cognitivos nos señalan:

1. La tendencia a ilusionarnos pensando que las cosas son mejores de lo que son.
2. Damos gran importancia a los hechos que respaldan ideas preconcebidas y desestimamos la evidencia que las pone en tela de juicio.
3. Prestamos poca atención a lo que otras personas hacen.
4. Pertenecemos al presente y tratamos de mantener el statu quo restando importancia al futuro y,
5. La mayoría de nosotros no nos sentimos impulsados a prevenir un problema que no nos ha afectado personalmente.

Una constante en los cinco puntos anteriores es justamente la abrumadora presencia del yo, donde los otros no importan y adecuo tiempo, espacio y decisiones tan sólo en función de mi perspectiva. Es por esto que, pensar en el pesimismo como la actitud negativa que busca proteger al individuo de cambios drásticos en su entorno, en lugar de una debilidad puede tornarse una fortaleza; es

⁴⁵ Harvard Business Review. Los desastres que usted debió anticipar. Marzo 2002.

decir, estos portadores del “mal agüero” pueden, si los escuchamos, convertirse en un importante factor preventivo para nuestra organización.

GLOSARIO

Áreas de la Comunicación

Esta clasificación es la que se utiliza en la Agencia de Comunicación Zimat Consultores y forma parte de lo que llaman modelo de Comunicación Total®, en el que se identifican tres grandes áreas en la comunicación de las organizaciones:

- *Comunicación Institucional*: aquella que se dirige a públicos externos y tiene como finalidad básica el establecimiento, fortalecimiento y mantenimiento de la imagen y la reputación.
- *Comunicación Mercadotécnica*: la que busca producir en los públicos objetivo una conducta o respuesta observable.
- *Comunicación Organizacional*: aquella que busca la sinergia entre los públicos internos en beneficio de los objetivos trazados.

Confianza

Es la creencia en que una persona o grupo será capaz de actuar de manera adecuada en una determinada situación y deseará hacerlo.

De acuerdo a la mayoría de las teorías que la abordan, se trata de una suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre acerca de las acciones de los semejantes; gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predictibilidad en las acciones sociales, simplificando el funcionamiento de la sociedad.

Credibilidad

Es confiar en la institución que emite una postura, es creer sus argumentos y estar dispuestos a brindarle nuestra confianza en una situación determinada.

Crisis

González Herreros señala: “[Es] Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”.

Equilibrio de Nash (Teoría de juegos)

En teoría de juegos el equilibrio de Nash es buscar una opción que no afecte o afecte lo menos posible a la mayoría. Se arriba al equilibrio de Nash después de que las estrategias de los jugadores son tales que ninguno tiene el incentivo de cambiar su estrategia unilateralmente. Ahora bien, los jugadores en equilibrio solamente estarían dispuestos a cambiar la estrategia si se genera un nuevo juego y si están en riesgo de empeorar lo que tienen.

Entrenamiento en Medios

Taller en el que se capacita a miembros directivos o expertos técnicos de la organización para conocer el funcionamiento de los medios de comunicación y para que logren un correcto desempeño durante las entrevistas de prensa, manteniendo el control de las mismas.

Escenarios

Un escenario es básicamente una narración, una "historia" de lo que será el futuro; por supuesto, se construye con coherencia y bajo ciertas reglas, de manera tal que resulte no sólo creíble, sino útil en el ejercicio de las Relaciones Públicas y más aún en la gestión de crisis.

Estrategia

El término estrategia proviene de la palabra griega *Strategos* (jefes de ejército); tradicionalmente se utiliza en el ámbito de las operaciones guerreras.

Dentro de la Teoría de Juegos entenderemos por estrategia la descripción *completa* de una forma determinada de jugar, dependiente de lo que hacen los demás jugadores y de la duración del juego.

En la actualidad por estrategia entendemos un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, tratando siempre de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Ganancia de Pareto (Teoría de Juegos)

En Teoría de juegos, es una asignación de recursos eficiente si **no existe** ninguna otra asignación que permita a todo el mundo disfrutar al menos del mismo bienestar y que mejore estrictamente el de alguna(s) persona(s).

Gas L.P.

Gas incoloro e inodoro. Presión de vapor: 760 mm Hg a 25°C. Solubilidad en agua: Insoluble. Grado de riesgo: Salud 1, Inflamabilidad 4, Reactividad 0. IPVS: 2000 ppm. Límite máximo permisible de exposición: 1800 mg/m³ (TWA). Reactividad: Es incompatible y puede reaccionar con sustancias oxidantes fuertes. Riesgo de fuego: Es extremadamente inflamable, se prende fácilmente por calor, chispa o flama, forma mezclas explosivas con el aire. Los vapores son más pesados que el aire, No se debe extinguir el fuego de gas L.P, al menos que la fuga se haya controlado. Cuando se quema forma vapores tóxicos y/o irritantes. Riesgo a la salud: Las impurezas oleofínicas pueden causar narcosis. No es tóxico a concentraciones menores al límite inferior de explosividad. Los vapores pueden causar mareo. El contacto con el gas o el gas licuado puede causar quemaduras, daño severo y congelamiento. Los vapores pueden causar asfixia por desplazamiento de oxígeno.

Gas natural

El gas natural es una fuente de energía limpia, poco contaminante y con menor contenido de dióxido de carbono, característica que le permite contribuir a la disminución del efecto invernadero.

Se trata de un combustible más limpio que el carbón y el petróleo, ya que en su combustión produce de un 40 a un 45% menos dióxido de carbono que el carbón, y entre un 20 y un 30% menos que los productos derivados del petróleo.

Otra de las características de esta fuente de energía es que no emite partículas sólidas ni cenizas en su combustión, y las emisiones de óxidos de nitrógeno son inferiores a las del carbón y los productos petrolíferos. Asimismo, las emisiones de dióxido de azufre son prácticamente nulas.

(<http://portal.gasnatural.com/servlet/ContentServer?gnpag=1-10-1¢ralassetname=1-10-BloqueHTML-1120>)

Imagen

De acuerdo con Fowler, en *Modern English Usage*, y citado por Sam Black, es la impresión general de alguna persona o institución recibida por el ojo de la mente de un extraño y la imagen recibida determinará si la institución o la persona es buena o mala.

Juegos con transferencia de utilidad o Cooperativos (Teoría de juegos)

Nuevamente la teoría de juegos nos dice que es cuando los jugadores pueden comunicarse entre ellos y negociar los resultados. Aquí la problemática se concentra en el análisis de las posibles coaliciones y su estabilidad.

Juegos de suma cero (Teoría de juegos)

Los juegos de suma cero tienen información explícita. Por ejemplo, en el juego de gato para que uno gane otro deberá perder.

Juegos No Cooperativos (Teoría de juegos)

Estos juegos, llamados también juegos sin transferencia de utilidad, los jugadores no pueden llegar a acuerdos previos; es el caso de algunos juegos típicos en la enseñanza como "la guerra de los sexos" o el "dilema del prisionero", por mencionar sólo algunos.

Mapa de actores

Es una herramienta para identificar a los grupos de interés, así como a los individuos, alrededor de una problemática o una situación en particular.

Mensaje clave

Es un enunciado correctamente construido, desde el punto de vista gramatical, que presenta lo que se quiere comunicar, de manera directa, caracterizado sobre todo por su concreción, y que tienen la intención de comunicar sólo una cosa (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etc.). Su origen bien podría atribuírsele a Joseph Goebbels, Ministro de Propaganda de Adolfo Hitler quien utilizaba la falacia *Argumentum ad Nauseam* para convencer.

Modelo

Un modelo es una **simplificación** que imita los fenómenos del mundo real, de modo que se puedan comprender las situaciones complejas y hacer predicciones.

Puede ser tan sencillo como una simple explicación con palabras de lo fundamental de una realidad. A este tipo se le suele llamar **modelo verbal**.

En otros modelos usamos diagramas en los que se dibujan de forma simplificada los componentes del sistema, señalando con flechas las acciones de unos sobre otros. Son **modelos gráficos**. Algunos pueden ser muy esquemáticos, pero cuando en cada flecha se indica el tipo de acción que tiene lugar y se señalan diferentes compartimentos y tipos de interacción, pueden llegar a ser muy complicados.

En los **modelos numéricos** se usan magnitudes y ecuaciones matemáticas para describir con exactitud los distintos componentes del sistema y las relaciones entre ellos.

102118

El desarrollo de las computadoras ha hecho posible manejar una gran cantidad de datos y por eso ahora se utilizan, cada vez más, **modelos computacionales**, en los que con programas de software se imita el funcionamiento de sistemas complejos.

Organización

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Percepción

La percepción es un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información, y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto por el esquema.

Prospectiva

Según Gilberto Peralta, es un pensamiento y una actitud ante la vida, que nos permite mirar el porvenir, ubicándonos en el presente y ponderando el pasado.

Publicity (Notoriedad)

(No confundir con *advertising* [publicidad])

Es crear información de corte editorial y no publicitario, con valor informativo y/o noticioso, de manera tal que sea retomada por los medios sin cobro alguno para la organización que lo emite.

Públicos

Son los grupos, instituciones e individuos con los que nuestra organización quiere comunicarse; habrán de dividirse en internos y externos.

Q&A

Es un documento de preguntas y respuestas (*Questions and Answers*) que se elabora previamente a la comparecencia de algún representante de la organización ante cualquier público interno o externo. Su finalidad es prever aquello con lo que pueden cuestionarnos nuestra audiencias y eventualmente meternos en problemas.

Relaciones Públicas

En 1976, Rex Harlow analizó 472 definiciones de Relaciones Públicas. Aunque no existe una definición universalmente aceptada, ese año se formuló la llamada "Declaración de México", la cual dice: "Las Relaciones Públicas son el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de la organización y poner en práctica programas de acción planificados que servirán a los intereses tanto de la organización como del público".

Reputación

La reputación en el ámbito corporativo es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona

(*stakeholders*), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. La reputación corporativa se puede visualizar como un rompecabezas compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los *stakeholders*...). Estas piezas, gestionadas de modo integrado, pueden proporcionar a la empresa un resultado muy superior al que obtendría considerándolas independientemente: una buena reputación (http://gmje.mty.itesm.mx/articulos2/cesar_nicolas_ot04.html).

Teoría de juegos

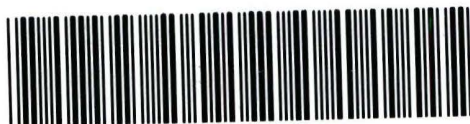
La teoría de juegos es una herramienta metodológica que ayuda al investigador a comprender cómo toman decisiones los individuos racionales en situaciones de conflicto o de competencia.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO		RENOVACION
27 JUN. 2006	04 NOV 2011	11 JUL. 2006
04 JUL. 2006		12 ABR. 2010
29 NOV. 2006		
26 MAR. 2008		
25 ABR. 2008		
05 JUN. 2008		
10/07/09		
05 ABR. 2010		
06 DIC. 2010		
03 JUN 2011		
SRH		



DOCT4233694