Facultad: Ciencias de la Comunicación

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo Final de Grado

Narrativas de la crisis: El manejo comunicacional de Barrick Gold y su impacto mediático en el caso Veladero (2015)

Alumno: Julieta Belen Albanese

Tutor: Adrián Arroyo

Marzo 2025

Resumen

El presente estudio de caso tiene como objetivo analizar la crisis de comunicación de Barrick Gold en la mina Veladero y cómo ésta afectó su imagen y reputación en el contexto de una crisis ambiental. A través de un análisis detallado de las narrativas mediáticas y la gestión de la comunicación de la empresa, se busca entender cómo la falta de una estrategia comunicacional efectiva impactó en la percepción pública y la relación con los diferentes grupos de interés, incluyendo la comunidad local y los medios de comunicación. Se estudian las lecciones aprendidas de esta crisis para resaltar la importancia de una comunicación proactiva, transparente y de calidad en la gestión de crisis y en la construcción de relaciones públicas sólidas. La investigación también aborda la relevancia de las relaciones institucionales y el control del mensaje como factores clave en la preservación de la reputación organizacional frente a eventos críticos.

Palabras clave: crisis de comunicación, Barrick Gold, mina Veladero, reputación, relaciones públicas, medios de comunicación, gestión de crisis.

Abstract

This research aims to analyze the communication crisis faced by Barrick Gold at the Veladero mine and its impact on the company's image and reputation during an environmental crisis. Through a detailed analysis of media narratives and the company's communication management, this study explores how the lack of an effective communication strategy influenced public perception and the relationship with various stakeholders, including the local community and media outlets. The study highlights lessons learned from the crisis to emphasize the importance of proactive, transparent, and quality communication in crisis management and the establishment of strong public relations. Additionally, it

examines the role of institutional relations and message control as crucial elements in preserving organizational reputation in the face of critical events.

Keywords: communication crisis, Barrick Gold, Veladero mine/mina Veladero, reputation, public relations, media, crisis management.

Agradecimientos

Este trabajo final constituye el cierre de un proceso de formación que ha sido tanto desafiante como enriquecedor, marcando una etapa de aprendizaje y crecimiento personal y académico. A lo largo de este recorrido, enfrenté diversos desafíos que no solo pusieron a prueba mis conocimientos, sino que también fortalecieron mi capacidad de perseverancia, adaptación y curiosidad intelectual. En particular, la elaboración de este trabajo me permitió consolidar habilidades esenciales y reafirmar la importancia de la constancia y el pensamiento crítico.

Sin embargo, este camino no lo transité en soledad. A lo largo del proceso, tuve el privilegio de contar con el apoyo invaluable de personas e instituciones que, desde distintos ámbitos, me brindaron su guía, confianza y respaldo.

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia, por ser un pilar incondicional y acompañarme en cada etapa, incluso en los momentos de mayor dificultad. A mis profesores y a mi tutor, Adrián Arroyo, cuya experiencia y generosidad iluminaron mi camino, fomentaron nuevas interrogantes y me guiaron en la búsqueda de respuestas. De manera especial, agradezco a la directora de mi carrera, Carla Tonella, cuya orientación y compromiso fueron fundamentales a lo largo de toda mi formación.

Asimismo, quiero reconocer a mis compañeros y amigos, tanto de la facultad como de la vida, por su apoyo constante y por recordarme la importancia de pausar, valorar el proceso y disfrutar cada etapa del aprendizaje.

Por último, extiendo mi gratitud a la universidad, que me brindó no solo un espacio de formación académica, sino también un entorno propicio para la reflexión y el crecimiento integral. Este trabajo final es el reflejo del camino recorrido y del conocimiento construido a lo largo de estos años. A todos, gracias por ser parte de este capítulo tan significativo en mi vida.

Índice

Contenido

Introducción 1

Capítulo 1: "Las Relaciones Públicas: conceptualización, historia y objetivos estratégicos" 6

1.1 ¿Qué son las Relaciones Públicas? 6

1.1.1 Antecedentes de las Relaciones Públicas 7

1.1.2 Necesidad y surgimiento de una profesión 8

1.2 El objeto de las Relaciones 12

1.2.1 Los objetivos de las Relaciones Públicas 12

1.2.2 Definiciones y conceptos fundamentales de las Relaciones Públicas 14

1.3 Áreas 15

1.4 Roles y ética en Relaciones públicas 17

1.5 Roles de los profesionales de Relaciones Públicas 18

1.6 Habilidades y competencias del relacionista público 20

1.7 Ética profesional en Relaciones Públicas 21

1.8 Imagen y Reputación 23

Capítulo 2: Conceptos y dinámicas de las crisis y comunicación corporativa: estrategias, desafíos y aprendizajes. 26

2.1. La contextualización de la crisis como problema de relaciones públicas 26

2.2 Las controversias como elementos constitutivos de los problemas públicos. 29

2.3 Características de la crisis 30

2.4 ¿Qué es la Gestión de Riesgo Comunicacional? 31

2.5 Temas claves 33

2.5.1 ¿Cómo se desarrolla un Tema Clave? 34

2.6 Factores estructurales de la crisis 36

2.7 Rol del Dircom 39

2.8 La relación con los medios en situaciones de crisis 40

2.9 Crisis institucional 43

2.10 Cómo actuar frente a una crisis 44

2.11 Respuesta rápida 47

2.12 Comité de crisis 48

2.13 El ciclo de vida de la gestión de conflictos 51

2.14 La fase evolutiva de un issue 53

Capítulo 3: Respuestas institucionales de Barrick Gold ante la crisis: estrategias comunicacionales y gestión de la imagen. 56

3.1 Barrick Gold....56

3.2 Situación de crisis 57

3.3 Cronología de los sucesos....60

3.4 Análisis 63

Capítulo 4: Las narrativas de la crisis, percepción pública y el rol de los medios de comunicación. 70

4.1 Comunicados de prensa....70

4.2 Entrevista a Juan Bautista Ordoñez 80

4.3 Gestión de imagen y reputación corporativa en la poscrisis....85

4.4 La narrativa de los medios de comunicación. 86

4.5 Análisis de diarios digitales....88

4.6 ¿Cómo los medios de comunicación narraron la historia? 118

4.7 ¿Y en el caso de Barrick Gold? 119

Conclusión....121

Bibliografía 124

Introducción

En el complejo y dinámico entorno empresarial actual, la gestión de crisis ha emergido como una función fundamental dentro de las relaciones públicas. Esta práctica no solo se centra en la reacción ante eventos adversos, sino que también abarca la planificación y la preparación necesaria de estrategias para mitigar los efectos negativos de situaciones inesperadas. La importancia de una comunicación efectiva se ve acentuada en contextos donde las organizaciones enfrentan una intensa observación pública, como es el caso de las compañías mineras, que operan en sectores altamente regulados y en territorios que a menudo involucran comunidades locales con una profunda conexión con la tierra.
La crisis de Barrick Gold en la mina Veladero, que se produjo en septiembre de 2015, se presenta como un estudio de caso paradigmático que ilustra las deficiencias en la gestión de la comunicación en momentos de crisis y sus repercusiones en la reputación de la organización.

Para el presente trabajo se ha optado por la instrumentación de un estudio de caso, definido por Yin (1994, p. 13) como “una investigación empírica que examina un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, particularmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (…) Un estudio de caso aborda con éxito una situación técnicamente distintiva en la que existen muchas más variables de interés que datos observacionales; por consiguiente, se apoya en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger mediante un estilo de triangulación; y, además, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que orientan la recolección y el análisis de datos.”

El presente estudio de caso tiene como objetivo principal *analizar el caso de derrame de cianuro provocado por la compañía Barrick Gold en la Mina Veladero, provincia de San*

Juan el 15 de septiembre de 2015 y evaluar la gestión de comunicación de crisis realizada por la organización en dicho escenario. En este sentido, los objetivos específicos del presente trabajo son:

- Introducir los conceptos básicos de relaciones públicas.
- Describir las principales concepciones de la gestión de crisis.
- Analizar las prácticas de comunicación utilizadas por Barrick Gold durante la crisis de la mina Veladero.
- Describir la cronología de eventos.
- Analizar la narrativa de los medios de comunicación y la organización.
- Proponer recomendaciones que podrían haberse aplicado para gestionar la crisis analizada.

Por cuanto se abordarán las distintas dimensiones de la crisis, desde la conceptualización de la misma en el marco de las relaciones públicas hasta el análisis de las narrativas mediáticas que se construyeron a raíz del evento. Este estudio de caso se organiza en cuatro capítulos que ofrecen una visión integral del fenómeno en cuestión, comenzando con un marco teórico que contextualiza la relevancia de las relaciones públicas en la gestión de crisis.

Este estudio de caso intenta responder las siguientes preguntas de investigación: ***¿Cuáles fueron los protocolos de gestión de crisis implementados por Barrick Gold? ¿Qué diferencias se observan entre las narrativas de los medios de comunicación y las de la compañía?***

Este trabajo contempla un conjunto de interpelaciones sobre temáticas como ¿Qué es una crisis?, ¿Cómo se define la gestión de crisis?, ¿Qué son las relaciones públicas?, ¿Qué efecto tuvieron las entrevistas realizadas a Juan Bautista Ordoñez?, ¿Qué papel tuvieron los medios de comunicación en la percepción pública?, ¿Qué hizo Barrick Gold para responder a la crisis?, ¿Qué palabras o frases usaron los medios para describir la crisis?,

¿Qué tan rápido actuó Barrick Gold después del derrame?, para profundizar en las reflexiones y análisis del caso.

El primer capítulo está dedicado a las relaciones públicas y su rol en la construcción de la reputación organizacional. Se explorará cómo la comunicación estratégica puede ser una herramienta poderosa para las organizaciones, no solo en la promoción de su imagen, sino también en la gestión de crisis. En este apartado se examinarán conceptos clave, tales como la proactividad en la comunicación, la importancia de la transparencia y la necesidad de un diálogo continuo con los públicos de interés.
La literatura especializada, como “Relaciones públicas, estrategias y tácticas” de Wilcox, Cameron y Xifra y “Manual de relaciones públicas e institucionales” de Jordi Xifra, destaca que una respuesta comunicativa bien estructurada puede no solo mitigar el daño, sino también ofrecer oportunidades para reconstruir y fortalecer la relación con los grupos de interés afectados. Este marco teórico permitirá establecer un contraste con la realidad enfrentada por Barrick Gold durante la crisis de Veladero, planteando preguntas fundamentales sobre su enfoque comunicativo.

El segundo capítulo se centra en la definición y caracterización de crisis, abordando sus distintas tipologías y las etapas que atraviesan las organizaciones al enfrentar situaciones adversas. Se explicará cómo las crisis pueden clasificarse en función de su origen, su naturaleza y su impacto, y se discutirán las estrategias de respuesta que se consideran más efectivas. Aquí se enfatizará la necesidad de una preparación adecuada, resaltando la importancia de contar con un plan de comunicación de crisis que contemple la identificación de riesgos, la elaboración de mensajes clave y la designación de portavoces capacitados. Autores como Luciano Elizalde en “Estrategias en las crisis públicas”, Ruiz Balza y Coppola en “Gestión del riesgo comunicacional” e Islas y Hernández en “Investigando la comunicación en crisis” destacan que una gestión adecuada de las crisis comienza con una preparación sólida que incluye la identificación de riesgos, la elaboración de mensajes

claves y la importancia de contar con un plan de comunicación de crisis que permita responder de manera proactiva y efectiva ante estas situaciones.
Este capítulo no solo servirá como un marco de referencia teórico, sino que también facilitará el análisis posterior del caso de Barrick Gold, permitiendo identificar las falencias en su gestión comunicativa.

El tercer capítulo está dedicado a un análisis exhaustivo del caso específico de Barrick Gold y su manejo comunicativo durante la crisis de Veladero. Se detallarán los eventos que llevaron a la crisis, comenzando por la serie de incidentes que culminaron en derrames de cianuro y su impacto en la comunidad local y el medio ambiente. En este contexto, se examinarán las acciones comunicativas de la empresa, desde los comunicados de prensa emitidos hasta las entrevistas con medios de comunicación. A través de un análisis crítico basado en la tipología de Coombs propuesto en el texto de Wilcox, Xifra y Cameron llamado “Relaciones públicas, estrategias y tácticas” se evaluará la efectividad de los mensajes transmitidos, el tono adoptado y la capacidad de la empresa para responder a las preocupaciones de la comunidad y de los actores sociales involucrados. Este capítulo buscará desentrañar las decisiones estratégicas que tomaron los directivos de Barrick Gold y cómo estas influyeron en la percepción pública de la crisis.

Finalmente, el cuarto capítulo se orienta hacia el análisis de las narrativas construidas por los medios de comunicación en torno a la crisis. Se realizará un estudio de contenido de las diferentes coberturas periodísticas, identificando los enfoques y tonos utilizados por los medios. La cobertura mediática es fundamental en la construcción de la opinión pública y puede acentuar o mitigar la percepción negativa de una crisis. Este capítulo se enfocará en cómo los medios interpretaron los eventos y qué narrativas se consolidaron en el imaginario colectivo. La evaluación del tono, las imágenes y los relatos presentados permitirá entender el papel crucial de los medios en la gestión de la reputación de las organizaciones durante las crisis.

A la hora de realizar ese análisis se tuvo en cuenta la Teoría de la Valoración, la cual se ocupa concretamente de los significados que hacen variar o modificar los términos del compromiso del hablante con sus emisores, es decir, que modifican lo que está en juego en la relación interpersonal, tanto en las emisiones individuales como en lo que se va acumulando a medida que el texto se va desplegando. White (2000), Zunino.

La conclusión de este estudio de caso propone sintetizar los hallazgos obtenidos a lo largo de los capítulos, ofreciendo recomendaciones para la mejora de las estrategias de comunicación en situaciones de crisis. Este trabajo no solo busca contribuir al entendimiento de la gestión de crisis en el contexto de las relaciones públicas, sino también servir como un referente para futuras investigaciones en el área, destacando la necesidad de un enfoque proactivo y transparente en la comunicación organizacional.

Al abordar el caso de Barrick Gold y su inadecuada gestión comunicativa durante la crisis de Veladero, se espera proporcionar un análisis exhaustivo que evidencie la importancia de una preparación adecuada y una estrategia comunicativa bien diseñada. La relación entre una organización y sus públicos es un proceso dinámico que requiere atención constante, y la crisis de Veladero resalta las implicancias de no abordar este desafío de manera efectiva. Este estudio se erige como una reflexión crítica sobre el papel de las relaciones públicas en la era de la información, donde la reputación de las organizaciones puede construirse y destruirse en cuestión de días.

Capítulo 1: “Las Relaciones Públicas: conceptualización, historia y objetivos estratégicos”

En este capítulo se presenta un análisis integral de las relaciones públicas (RRPP), definiendo su esencia como la disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Se revisan definiciones clave y antecedentes históricos que han moldeado su desarrollo, así como los objetivos fundamentales que persigue. Además, se exploran las áreas profesionales en las que operan los especialistas en RRPP y su rol. Por último, se aborda la importancia de la ética en las relaciones públicas, destacando su papel crucial en la construcción de relaciones auténticas y responsables con la audiencia.

1.1 ¿Qué son las Relaciones Públicas?

> La consideración de las relaciones públicas como disciplina de las ciencias sociales que se ocupa de estudiar la realidad y los problemas de la comunicación entre organizaciones y personas públicamente relevantes y sus públicos, constituye un fenómeno muy nuevo, por cuanto se inicia esencialmente en los países anglosajones a partir del último cuarto del pasado siglo. (Xifra, 2008, p.12)

Conforme a Xifra, esto no implica que dicha realidad no haya sido previamente analizada desde una perspectiva académica con el objetivo de comprenderla e interpretarla. De hecho, ha sido estudiada principalmente desde el ámbito de la psicología social y la comunicación de masas. No obstante, es a partir de la consolidación de las relaciones públicas como una actividad empresarial orientada a generar un clima de opinión favorable que emerge, dentro de las ciencias de la comunicación, una disciplina que aborda la realidad y los desafíos comunicacionales, así como la relación entre las organizaciones y sus públicos, desde un enfoque integral y holístico.

1.1.1 Antecedentes de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas (RRPP) tienen antecedentes en prácticas comunicativas ancestrales, como los boletines agrícolas en Irak o las tácticas de los Reyes Católicos, que buscaban influir en la opinión pública. Sin embargo, carecían de la sistematización y metodología que definen a la disciplina actual (Aguadero, 2013).

El reconocimiento formal de las RRPP surgió durante la Revolución Americana y se consolidó en el siglo XIX con el desarrollo industrial y mediático. Figuras como Ivy Lee, George Creel y Edward Bernays impulsaron la profesionalización, estableciendo principios y modelos que aún son vigentes (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012).

Este apartado abordará la evolución histórica de las RRPP y su transformación en una profesión estructurada.

De acuerdo a Aguadero (2013), los antecedentes de las Relaciones Públicas (RRPP) suelen rastrearse en fechas y civilizaciones lejanas. Algunos estudios sugieren que prácticas similares a las RRPP modernas ya existían en tiempos antiguos, como los boletines agrícolas en Irak alrededor de 1800 a.C., donde se ofrecían consejos de siembra y cosecha a los granjeros, comparables a las publicaciones actuales de los Ministerios de Agricultura.

En la Edad Media, los gremios artesanales cumplían funciones similares a las RRPP actuales al presentar casos ante el gremio o influir en la opinión pública. Durante el período de los Reyes Católicos, Isabel I de Castilla y Fernando V de Aragón utilizaron tácticas comunicativas para obtener apoyo internacional en la campaña contra el reino de Granada, logrando incluso el respaldo del Vaticano para su causa.

A lo largo de la historia, se han utilizado diversos medios para comunicar y persuadir, como la pintura, la escultura, monumentos, actos culturales, emblemas, oratoria, música y textos

escritos. Estos medios sirvieron a quienes ostentaban el poder o aspiraban a obtenerlo, buscando notoriedad personal, apoyo comunitario o difusión de ideas.

Sin embargo, aunque estas acciones persiguieron objetivos similares a los de las RRPP actuales, carecieron de una sistematización, metodología, y un contexto socioeconómico propicio que permita hablar de una práctica de RRPP formal. Las RRPP, tal como se entienden hoy, requieren una conciencia clara de su necesidad y un desarrollo estructurado que no se observa en estos antecedentes históricos.

1.1.2 Necesidad y surgimiento de una profesión

Las Relaciones Públicas (RRPP) comenzaron a reconocerse como una disciplina formal cuando la sociedad se dio cuenta de su necesidad. Este reconocimiento surgió de la detección de eventos y situaciones que evidenciaban la importancia de la comunicación estratégica para ganar aceptación y apoyo público.

Históricamente, el surgimiento de las RRPP se sitúa en la segunda mitad del siglo XVIII en las trece colonias de América del Norte, durante la Revolución Americana. Líderes como Samuel Adams, Thomas Paine, Alexander Hamilton, Benjamin Franklin, John Dickson y Thomas Jefferson utilizaron estrategias de comunicación, como folletos, periódicos y mítines, para promover la independencia de Estados Unidos. Samuel Adams es considerado uno de los primeros en realizar prácticas de RRPP al organizar eventos como las “Tea Parties” en Boston, usar eslóganes, y fundar asociaciones para difundir ideas y movilizar a la opinión pública.

En el siglo XIX, figuras como Amos Kendall, asesor del presidente Andrew Jackson, demostraron la importancia de influir en la opinión pública para obtener apoyo político.

Aunque estas acciones no se consideraban formalmente como RRPP, sentaron las bases para su desarrollo como disciplina.

El desarrollo económico e industrial de Estados Unidos en el siglo XIX, junto con avances en los medios de comunicación, propició la aparición de prácticas similares a las RRPP en sectores como el entretenimiento y los negocios. Ejemplos notables incluyen la labor del agente de prensa del circo de Phileas Taylor Barnum y el uso del término "Relaciones Públicas" por parte de compañías como la Mutual Life Insurance Company y Westinghouse, que establecieron departamentos dedicados a mejorar la imagen pública.

A finales del siglo XIX y principios del XX, el aumento de la prensa y las denuncias de periodistas sobre prácticas empresariales abusivas generaron una opinión pública negativa hacia las grandes corporaciones. Esto llevó a empresarios y políticos a reconocer la necesidad de estrategias de comunicación más sofisticadas para ganarse al público, marcando así el surgimiento de las Relaciones Públicas como una profesión reconocida y estructurada.

El nacimiento de las Relaciones Públicas como disciplina profesional se sitúa a comienzos del siglo XX en los Estados Unidos. Este proceso de institucionalización y sistematización de las Relaciones Públicas se vio impulsado por diversas circunstancias sociales y económicas que demostraron la necesidad de gestionar la opinión pública de manera más efectiva y profesional.

Durante el siglo XIX y principios del siglo XX, varios factores crearon un entorno que exigía nuevas estrategias de comunicación y relaciones públicas. Estos incluyen la creciente agresividad del público hacia las empresas debido a sus abusos, la proliferación de huelgas que a menudo resultaban en enfrentamientos violentos, la publicidad engañosa y la necesidad de un cambio en las estrategias de comunicación para mejorar la convivencia social. La industria y la sociedad, en general, estaban experimentando una rápida

transformación, lo que demandaba una adaptación en las prácticas de comunicación para gestionar las crecientes tensiones y expectativas.

En este contexto, tres figuras clave jugaron un papel determinante en el desarrollo de las Relaciones Públicas: Ivy Ledbetter Lee, George Creel y Edward L. Bernays. Cada uno de ellos contribuyó significativamente al establecimiento y consolidación de la disciplina en diferentes periodos de su evolución.

Según ha señalado Wilcox, Cameron y Xifra (2012) Ivy Lee, quien, tras su carrera como periodista en el *New York Times* y otros periódicos, fundó en 1905 la firma “Parker and Lee”.Lee promovió una comunicación basada en la veracidad y la transparencia, en contraste con la información distorsionada común en su tiempo. Su trabajo con la Pennsylvania Railroad Company destacó su enfoque innovador: en lugar de ocultar información, Lee facilitó el acceso de la prensa a la compañía durante un accidente ferroviario, lo que resultó en una cobertura más justa y equilibrada. Esta estrategia ayudó a transformar las prácticas comunicacionales de la industria ferroviaria. En 1912, Lee alcanzó un hito importante al convertirse en asistente ejecutivo del presidente de la Pennsylvania Railroad, siendo el primer profesional de RRPP en ocupar un puesto de alta dirección. También dejó su huella al gestionar la comunicación durante la crisis de la masacre de Ludlow en 1914 para la familia Rockefeller. Las principales aportaciones de Ivy Lee a las RRPP incluyen: (1) alinear las actividades empresariales con el interés público; (2) asegurar el respaldo de la dirección en los programas de RRPP; (3) mantener una comunicación abierta con los medios; y (4) humanizar los negocios y fortalecer las relaciones con empleados y la comunidad. Su legado continúa influyendo en la práctica de las relaciones públicas hoy en día.

Asimismo, Wilcox, Cameron y Xifra (2012) subrayan que, a diferencia del modelo de Lee, que prioriza la precisión en la comunicación, el enfoque de Bernays, considerado el padre de las relaciones públicas, se centra en la persuasión y la defensa. Este modelo incluye la

escucha activa y la recepción de retroalimentación para mejorar los mensajes persuasivos, y es conocido como el modelo asimétrico bidireccional, un concepto desarrollado por el teórico James Grunig. En 1923, Bernays publicó su influyente libro *Cristalizando la opinión pública*, en el cual estableció los principios fundamentales de la asesoría en relaciones públicas. Este libro abordó la función, métodos, técnicas y responsabilidad social de los profesionales en el campo, convirtiéndose en un texto esencial para la práctica de las RRPP. Además de sus contribuciones prácticas, Bernays escribió extensamente sobre la ética en las relaciones públicas y abogó por la acreditación profesional en el campo. Su impacto en la disciplina fue tal que fue nombrado por la revista *Life* en 1990 como uno de los cien estadounidenses más importantes del siglo XX. Es importante destacar que Bernays contó con el apoyo fundamental de su esposa, Doris E. Fleischman, una talentosa escritora y feminista, quien colaboró estrechamente con él en la consultora, manejando diversas tareas como redacción y edición. Juntos, hicieron contribuciones significativas al desarrollo y la profesionalización de las relaciones públicas.

Finalmente, Wilcox, Cameron y Xifra (2012) explican que, el modelo de información pública, instaurado por Ivy Lee, también fue adoptado por George Creel, un reportero de periódicos. Durante la Primera Guerra Mundial, el presidente Woodrow Wilson encargó a Creel la tarea de organizar un esfuerzo de relaciones públicas para unir a la nación. En su libro *Words That Won the War*, James O. Mock y Cedric Larson describen cómo Creel reunió a un grupo destacado de periodistas, profesores, agentes de prensa, editores y artistas, formando una coalición sin precedentes en la historia de Estados Unidos. Este equipo, conocido como el Comité Creel, llevó a cabo diversas actividades para influir en la opinión pública. Entre sus iniciativas, persuadió a periódicos y revistas para que ofrecieran espacio con el objetivo de alentar a los ciudadanos a ahorrar alimentos y a comprar Bonos de la Libertad, los cuales fueron adquiridos por más de 10 millones de personas. Este vasto esfuerzo de publicidad no solo logró movilizar a la población durante la guerra, sino que también tuvo un impacto significativo en el desarrollo de las relaciones públicas. Demostró la eficacia de las técnicas

de comunicación y subrayó el poder de los medios de información para modelar la opinión y el comportamiento del público.

1.2 El objeto de las Relaciones

En el marco de la gestión de crisis, las Relaciones Públicas desempeñan un rol crucial en la interacción entre una organización y sus públicos, con el objetivo de mantener y mejorar su reputación ante diversos grupos de interés.

Como define Francisco Aguadero Fernández (2013), “es posible considerar que el objeto de las Relaciones Públicas es la interacción intragrupal e intergrupal, o dicho en términos organizativos, entre la organización y sus públicos.” (p.27)

Asimismo, la gestión de la comunicación estratégica se vuelve fundamental para las organizaciones en situaciones de crisis. Según Xifra (2008) “la dirección de un proceso de comunicación estratégica promovido por un actor social (individuo, empresa, ente público, nación, Estado...) —como persona, organización, marca, idea, causa o interés— para gestionar las relaciones de influencia mutua con sus públicos con vistas a crear, mantener, reforzar o modificar su reputación.” (p.17)

1.2.1 Los objetivos de las Relaciones Públicas

De acuerdo a Aguadero Fernández (2013), los objetivos de las Relaciones Públicas (RRPP) están orientados a garantizar que las acciones de una organización se alineen con los intereses legítimos de sus públicos y sean socialmente aceptables. Esta disciplina busca fortalecer las relaciones estratégicas, promover la comunicación efectiva y contribuir al logro de los objetivos institucionales mediante un enfoque estructurado y adaptativo.

En el presente desarrollo, se abordarán las principales metas de las RRPP, destacando su rol en la gestión de la comunicación, la asesoría organizacional y el establecimiento de políticas que favorezcan una interacción efectiva con los públicos internos y externos.

Para Aguadero Fernández (2013), el propósito es validar que las actividades de la organización sean de interés general. Las Relaciones Públicas solo pueden entenderse desde un comportamiento que sea socialmente aceptado. Esto implica un respeto por los intereses legítimos, tanto de la organización como de sus audiencias. Por lo tanto, se establece los siguientes objetivos para las Relaciones Públicas:

- Controlar las actitudes y opiniones que los diferentes públicos tienen sobre la organización.
- Asesorar a la más alta jerarquía en materia de comunicación, conducta y cultura organizacional.
- Mantener informada a la dirección sobre las tendencias y los cambios en el endo entorno y exo entorno socioeconómico y político.
- Determinar por medio de la investigación las necesidades de comunicación dentro de las áreas de la organización y con sus públicos.
- Elaborar políticas de comunicación para todas las áreas.
- Establecer normas, canales y costumbres sobre el sistema de relaciones formales.
- Dar a conocer, en su justa medida, los objetivos y planes de la organización, con la intención de que sean asumidos por sus públicos e identificados con los mismos.
- Incrementar las relaciones entre la organización y sus públicos para facilitar el alcance de los objetivos mediante un mayor conocimiento y familiarización.
- Asesorar y facilitar servicios a todas las áreas en materia de relaciones con los públicos.
- Evaluar las acciones que se lleven a cabo en torno a las materias y los programas de su competencia.

Se puede inferir que los objetivos de las Relaciones Públicas están relacionados con el sistema de relaciones de la organización, en el cual coexisten microsistemas personales o redes de comunicación. La dirección debe tener en cuenta estos aspectos en cualquier acción, tanto desde la perspectiva de la organización formal vinculada a su estructura, como desde el enfoque informal, que incluye amistades, grupos informales, afinidades, entre otros. (Aguadero Fernández, 2013)

1.2.2 Definiciones y conceptos fundamentales de las Relaciones Públicas

El concepto de Relaciones Públicas se define de manera diversa según los autores y los enfoques teóricos que lo aborden.

Grunig y Hunt (1994), “las relaciones públicas son gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos.” (p.8)

Jordi Xifra (2008), por su parte, define las relaciones públicas desde un enfoque institucional, subrayando su papel en la gestión de la imagen y reputación corporativa. Según Xifra, las relaciones públicas son una herramienta clave para la comunicación organizacional, especialmente en contextos institucionales donde la imagen y la identidad son vitales para mantener la legitimidad y la confianza pública.

Jacquie L’Etang (2009), adopta un enfoque crítico de las relaciones públicas, cuestionando las prácticas tradicionales que a menudo se centran en la manipulación de la percepción pública. L’Etang sostiene que las relaciones públicas deben ser una práctica ética que promueva la transparencia y el diálogo auténtico con los públicos.

Luis Ángel Sanz de la Tajada (1996), agrega una dimensión metodológica a la comprensión de las relaciones públicas, destacando la importancia de la auditoría de la imagen de la empresa. Según él, es fundamental que las organizaciones utilicen técnicas para medir su imagen y reputación, ya que esto proporciona datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas.

1.3 Áreas

Según la Fundación PRSA se encuentran diversos elementos claves de las relaciones públicas:

■ Asesoría: orienta a los ejecutivos en cuanto a estrategias, vínculos y comunicación.

■ Investigación: establece las actitudes y conductas para diseñar estrategias de relaciones públicas. Esta investigación y análisis pueden servir para fomentar una comprensión recíproca o influir y persuadir a la audiencia.

■ Relaciones con los medios (gabinete de prensa): colabora con los medios de comunicación o con blogueros cuando busca obtener cobertura informativa (publicity) o para que actúen en favor de los intereses de la empresa. Según Xifra (2008), uno de sus objetivos es lograr que un medio de comunicación publique información sobre las actividades o eventos de una organización a través de noticias que no son redactadas por la propia organización, sino por el medio en cuestión, el cual tiene el control sobre el mensaje. Esto generalmente resulta de una acción de relaciones públicas llevada a cabo por la organización.

■ Publicity: se trata de la información que un medio de comunicación pública sobre actividades, eventos o sucesos de una organización a través de noticias que no son elaboradas por la propia organización, sino por el medio, que es quien controla el mensaje. Esto generalmente resulta de una acción de comunicación realizada por la organización.

■ Relaciones con los trabajadores/miembros: se utilizan para abordar las inquietudes, necesidades de información y motivación de los trabajadores o empleados de una empresa, así como de los miembros de una asociación.

■ Relaciones con la comunidad: organiza actividades con la comunidad para asegurar un entorno que sea beneficioso tanto para la empresa como para la comunidad misma. Según Xifra (2008), esta área de las relaciones públicas se dedica a diseñar actividades en colaboración con la comunidad geográfica para fomentar un entorno de beneficios mutuos.

■ Relaciones institucionales: fomentan una participación efectiva en la política pública y ayudan a la empresa a ajustarse a las expectativas de la sociedad. Este término también se aplica en las administraciones públicas para describir sus actividades de relaciones públicas, así como en muchas corporaciones como un término general que abarca diversas actividades de relaciones públicas. Según Xifra (2008), la función de las relaciones institucionales es fomentar una participación efectiva en la formulación de políticas públicas y apoyar a la organización en su capacidad de ajustarse a las expectativas de la sociedad.

■ Asuntos gubernamentales: sector de las relaciones institucionales que se ocupa de gestionar las relaciones directas con las autoridades públicas en representación de la empresa. El lobbismo forma parte del programa de asuntos gubernamentales. Acorde con Xifra (2008), el lobbismo es una táctica de relaciones institucionales que se encarga de establecer y mantener vínculos con las autoridades públicas, principalmente con el objetivo de influir en su proceso de toma de decisiones.

■ Gestión de conflictos potenciales (issues management): identificación y gestión de diversos problemas o temas que pueden influir en la empresa. Conforme a Xifra (2008), es una parcela de las relaciones públicas destinada a identificar temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, con el fin de movilizar y coordinar sus recursos y así influir estratégicamente

en la evolución de estos temas. La finalidad de esta estrategia es crear una política pública destinada a beneficiar a la organización.

■ Relaciones financieras: establecimiento y preservación de la confianza de los inversores, así como el fomento de buenas relaciones con la comunidad financiera. También se denomina relaciones con los inversores o relaciones con los accionistas.

■ Relaciones sectoriales: vínculos con otras empresas del sector y con los sindicatos.

■ Desarrollo/captación de fondos (fund-raising): evidenciación de la necesidad de respaldo y promoción del apoyo del público hacia la empresa, especialmente a través de contribuciones financieras.

■ Relaciones multiculturales/diversidad del lugar de trabajo: vínculos con personas y comunidades de diversos grupos culturales.

■ Eventos especiales: generación de interés en una persona, producto u organización a través de un evento programado; así como actividades diseñadas para interactuar con los públicos y atender sus opiniones.

■ Comunicación de marketing: conjunto de actividades diseñadas para comercializar un producto, servicio o idea, que incluye publicidad, material complementario, publicity, promoción, correo directo, ferias comerciales y eventos especiales. (Xifra, 2008)

1.4 Roles y ética en Relaciones públicas

Las relaciones públicas son una disciplina fundamental para gestionar las comunicaciones entre una organización (ya sea una empresa, una entidad pública, una nación, o un individuo relevante) y sus diversos públicos. Los profesionales en este campo desempeñan un papel crucial en la creación, mantenimiento o modificación de relaciones de poder simbólico con estos públicos. En esencia, los expertos en relaciones públicas son

profesionales de la expresión persuasiva, cuya función principal es gestionar cómo se perciben y se comunican las ideas, marcas o causas.

Conforme a Xifra (2008), cuando las organizaciones se estructuran como sistemas abiertos y permeables al entorno, esta apertura facilita una práctica de relaciones públicas de carácter proactivo. En contraste, si las organizaciones operan como sistemas cerrados sin considerar el entorno, las acciones de relaciones públicas tienden a ejecutarse de forma reactiva. Esta distinción organizacional también influye en el rol de los profesionales de relaciones públicas, quienes pueden desempeñar uno de dos perfiles según su posición en el organigrama y sus competencias: los profesionales directivos, que participan en el proceso de toma de decisiones, y los profesionales técnicos, cuyas funciones son principalmente instrumentales y no intervienen en la toma de decisiones.
Independientemente de su rol y nivel jerárquico, los profesionales deben actuar en todo momento conforme a las normas deontológicas establecidas en los códigos éticos de las principales asociaciones nacionales e internacionales.

1.5 Roles de los profesionales de Relaciones Públicas

Los profesionales de relaciones públicas pueden asumir dos roles principales dentro de una organización, dependiendo de su posición en la jerarquía y sus competencias:

En primer lugar, se encuentran los profesionales directivos. Según Jordi Xifra (2008), "los directores de comunicación son los responsables de la planificación y gestión de los programas de relaciones públicas" (p. 69).

De acuerdo a Jordi Xifra (2008), su función incluye asesorar a la alta dirección, tomar decisiones sobre la política comunicativa de la organización, y formar parte del consejo de administración o del órgano decisional de la empresa. Estos profesionales deben poseer habilidades avanzadas como la capacidad de investigación, el pensamiento estratégico, y la

aptitud para la gestión de conflictos y la negociación. Utilizan herramientas como el análisis del entorno, la creación de coaliciones, y la evaluación de resultados para cumplir con sus objetivos. Los subroles existentes son:

- Prescriptor experto: este subrol implica definir los problemas de comunicación, elaborar y ejecutar programas de relaciones públicas. Los profesionales en este rol suelen trabajar en departamentos independientes, sin integrar otras unidades organizativas como marketing.
- Facilitador de comunicación: actúan como enlaces entre la organización y sus públicos. Su tarea es mantener una comunicación bidireccional, facilitando el intercambio de información y asegurando que tanto la dirección de la empresa como sus públicos estén informados para tomar decisiones que beneficien a ambas partes.
- Facilitador en resolución de problemas: colaboran con otros directores en la definición y resolución de controversias. Este rol involucra coordinación con diversos subsistemas de la organización o clientes externos, contribuyendo a la planificación y ejecución de programas de relaciones públicas.

En segundo lugar, se encuentran los profesionales técnicos, cuyas responsabilidades se centran en tareas específicas y operativas. Estos incluyen la redacción de mensajes, comunicados de prensa y contenidos para sitios web. Por lo general, estos profesionales ocupan cargos junior y no participan en la toma de decisiones estratégicas, ya que su función principal es implementar las estrategias y decisiones previamente definidas por los directores de comunicación. Sin embargo, es habitual que algunos profesionales que ostentan el título de "director de relaciones públicas" realicen tareas de carácter técnico y que ciertos proyectos técnicos sean únicamente revisados por los directores. (Jordi Xifra, 2008)

1.6 Habilidades y competencias del relacionista público

Las Relaciones Públicas son una disciplina que exige un conjunto amplio y diverso de competencias para abordar los desafíos que plantea el entorno profesional.

Según Wilcox, Cameron y Xifra (2012) aquellas personas que van a estudiar y dedicarse a las relaciones públicas deben desarrollar sus conocimientos, habilidades y competencias en seis áreas, independientemente del trabajo el cual van a realizar.

1. Capacidad de redacción. Es la capacidad de poner ideas e información en un papel, de forma clara y concisa. Es vital tener una buena gramática y una buena ortografía. Las faltas de ortografía y una mala expresión escrita dan una imagen de aficionado.

2. Capacidad de investigación. Los argumentos a favor de las causas deben basarse en hechos y no en generalidades. Una persona debe ser persistente y tener la capacidad de recopilar información de diversas fuentes, así como realizar investigación desde cero, diseñando y organizando auditorías o encuestas de opinión. La utilización habilidosa de Internet y de las bases de datos informáticas constituye un elemento importante del trabajo de investigación. También es importante leer los periódicos y revistas de actualidad.

3. Pericia planificadora. Un programa de relaciones públicas implica una serie de técnicas y actividades de comunicación que hay que planificar y coordinar con cuidado. El profesional debe ser un gran planificador para asegurarse de que los materiales se distribuyen a tiempo, los eventos se producen sin problemas, y no se exceden los presupuestos. Los profesionales de las relaciones públicas deben ser personas muy organizadas, con una orientación al detalle, y capaces de ver la imagen general.

4. Capacidad para resolver problemas. Las ideas innovadoras y los planteamientos nuevos son necesarios para resolver problemas complejos o hacer que un programa de relaciones públicas sea único y memorable.

5. Competencia empresarial/económica. El creciente énfasis en las relaciones públicas como función directiva exige que sus estudiantes conozcan al dedillo los «recovecos» de las ciencias empresariales y económicas. La principal necesidad que debe cubrir el personal de relaciones públicas es que debe comprender cómo funciona un negocio. Cualquier estudiante de relaciones públicas debería estudiar también economía, dirección de empresas y marketing.

6. Experiencia en medios de comunicación social. Los empleados se dan cuenta del valor que tiene la experiencia en relaciones con los medios de comunicación, pero tan importante como eso es tener conocimiento de las redes sociales. Los empresarios valoran los conocimientos de optimización de mecanismos de búsqueda, podcasts, búsqueda de contenidos virtuales, manejo del correo electrónico y marcadores sociales.

Es necesario destacar que todos los trabajos de las relaciones públicas no requieren disponer de las seis habilidades esenciales en la misma proporción. A menudo depende de las responsabilidades específicas del cargo y de las tareas a realizar. (Wilcox, Cameron y Xifra, 2012)

1.7 Ética profesional en Relaciones Públicas

Independientemente del rol que desempeñen, todos los profesionales de relaciones públicas deben adherirse a las normas éticas establecidas por los códigos de conducta de las principales asociaciones nacionales e internacionales. La ética en relaciones públicas es fundamental para garantizar la integridad, transparencia y responsabilidad en la comunicación con los públicos. Los profesionales deben actuar con honestidad, evitando la

manipulación de información y manteniendo un compromiso con la veracidad y el respeto hacia todos los interlocutores.

Según Wilcox, Cameron y Xifra (2012) en el ámbito de las relaciones públicas, es esencial que los profesionales comprendan la distinción entre ética y valores, ya que ambos conceptos juegan un papel crucial en su desempeño laboral. La ética se refiere a los principios y normas que guían el comportamiento profesional, mientras que los valores son las creencias personales que influyen en la toma de decisiones. Los expertos en relaciones públicas deben equilibrar estos elementos al tomar decisiones, asegurándose de que satisfagan no solo los intereses del público y del cliente o empleador, sino también que se alineen con los estándares éticos establecidos y sus propios principios personales. Esta comprensión y equilibrio son fundamentales para mantener la integridad y la efectividad en su práctica profesional.

De acuerdo con Xifra (2008), la ética en las relaciones públicas abarca elementos de ética empresarial, ética de la información y conducta ética en el contexto contemporáneo. Aunque la ética empresarial proporciona una perspectiva, resulta insuficiente para abordar los dilemas específicos de la deontología en relaciones públicas, la cual se basa principalmente en los principios éticos del periodismo. Similar al periodismo, las relaciones públicas implican acciones con un notable impacto social y público, y sus mensajes, al ser informativos, están sujetos a limitaciones éticas similares a las de los profesionales de la información.

La deontología en relaciones públicas se sustenta en dos principios fundamentales:

a) La voluntad del profesional de actuar éticamente.

b) La obligación de evitar que sus acciones generen consecuencias negativas para terceros.

Además, si la organización para la cual el profesional trabaja afecta negativamente a un público, el profesional tiene el deber ético de hacer que la organización reconozca esas

consecuencias. En esencia, los profesionales de relaciones públicas no solo cumplen con la responsabilidad pública de la organización, sino que también actúan en consonancia con valores éticos que guían su conducta. (Xifra, 2008)

1.8 Imagen y Reputación

En el contexto de las relaciones públicas, los términos *imagen* y *reputación* son frecuentemente utilizados de manera intercambiable, pero existen diferencias conceptuales que es fundamental señalar. Estos conceptos se entienden y se definen de diversas maneras en la literatura especializada, lo que ha llevado a distintos enfoques sobre cómo gestionar la percepción pública de una organización.

Según Xifra (2008), la *imagen* se entiende como una representación inmediata y momentánea de una organización en la mente de sus públicos, influenciada por las comunicaciones y comportamientos de la propia organización, así como por otras influencias externas. A diferencia de la imagen, la *reputación* se refiere a un juicio de opinión, un proceso cognitivo que se construye a lo largo del tiempo. En este sentido, la reputación no depende solo de los actos visibles de la organización, sino de la confianza que los públicos han depositado en ella, basándose en su capacidad para cumplir promesas y satisfacer expectativas. Así, mientras que la imagen es una representación instantánea, la reputación es una evaluación acumulativa que perdura a lo largo del tiempo.

Grunig y Hunt (2002) abordan estos conceptos desde una perspectiva cognitiva, sugiriendo que tanto la imagen como la reputación corresponden a representaciones mentales que los públicos tienen sobre la organización. Sin embargo, la *reputación* se construye mediante un proceso de recordación y conversación, mientras que la *imagen* refleja una percepción más superficial, construida en gran parte por las acciones inmediatas de la organización. Fombrun (1996) también subraya que la reputación es un producto del comportamiento organizativo y de las relaciones que una organización mantiene con sus públicos, lo que

implica que no se puede gestionar de manera directa, sino que se ve influenciada por las decisiones y acciones de la organización.

En cuanto a la imagen, Sanz de la Tajada (1996) explica que no solo es el resultado de los comportamientos de la organización, sino también de las percepciones de otros públicos y factores externos. Esta percepción interactiva se convierte en una representación construida en la mente de los públicos, lo que lleva a Villafañe (1993) a definirla como el resultado de una serie de comportamientos que una organización genera en la mente de sus públicos. En este sentido, de acuerdo a Bernstein (1984), la imagen es una construcción subjetiva que puede no reflejar la realidad objetiva de la organización, sino una versión interpretada por los receptores.

Por otro lado, Xifra (2008) describe la reputación como una inversión en términos de confianza, que se fundamenta en la consistencia y coherencia de las acciones y resultados de la organización. La reputación, según este autor, no puede garantizarse ni asegurarse, ya que depende de la evaluación que otros hagan sobre la organización basándose en su capacidad de actuar éticamente y de manera responsable en todas sus interacciones. L'Etang (2009) refuerza esta idea al señalar que la reputación es el resultado de las acciones, palabras y relaciones de la organización, así como de los relatos y versiones mediatizadas de estos eventos. Así, la reputación se construye no solo sobre la base de las acciones directas, sino también de la percepción pública que se forma a través de los relatos y las experiencias compartidas.

La distinción entre estos dos conceptos se vuelve particularmente relevante en situaciones de crisis. Según Islas y Hernández (2013), en momentos de crisis, la *imagen* de la organización es la primera en verse afectada, ya que se deteriora rápidamente debido a la forma en que los públicos perciben los eventos y las reacciones organizacionales. Sin embargo, una buena *reputación*, especialmente si ha sido construida con el tiempo, actúa como un amortiguador que permite a la organización enfrentar el impacto de la crisis y

trabajar en la reconstrucción de su imagen. Es así que la *reputación* es más duradera y sólida que la *imagen*, y se construye mediante una estrategia coherente a largo plazo, alineada con las expectativas de los diferentes grupos de interés.

En conclusión, aunque *imagen* y *reputación* están estrechamente relacionadas, representan conceptos distintos. La imagen es una percepción inmediata y momentánea de la organización, mientras que la reputación es un juicio duradero y acumulativo que refleja la confianza que los públicos depositan en la organización. La gestión efectiva de ambas requiere estrategias diferenciadas pero complementarias, con un enfoque a largo plazo para fortalecer la percepción pública de la organización.

Capítulo 2: Conceptos y dinámicas de las crisis y comunicación corporativa: estrategias, desafíos y aprendizajes.

En este capítulo se examina la gestión de crisis en las organizaciones, iniciando con una definición de crisis y su relevancia en el ámbito corporativo. Se analiza la estructura, roles y responsabilidades del comité de crisis, así como las etapas fundamentales de la gestión estratégica del conflicto. Además, se enfatiza la importancia de la planificación anticipada, las estrategias de respuesta inmediata y las acciones de recuperación, destacando cómo estas contribuyen a minimizar riesgos, preservar la reputación organizacional y fortalecer los vínculos con los públicos clave.

2.1. La contextualización de la crisis como problema de relaciones públicas

En el ámbito de las relaciones públicas, la gestión de crisis se configura como un desafío esencial para las organizaciones que enfrentan situaciones inesperadas que amenazan su estabilidad interna y su imagen pública. El concepto de crisis, en este contexto, no se limita a un simple evento negativo, sino que implica una ruptura de equilibrio que pone en peligro tanto la organización como la percepción de sus públicos. La crisis, al ser un fenómeno impredecible y cargado de incertidumbre, exige una respuesta rápida y efectiva, ya que la forma en que una organización gestione estos momentos críticos puede determinar su supervivencia y reputación a largo plazo. A lo largo de este análisis, se abordarán las distintas definiciones de crisis y su relación con los problemas públicos y la gestión estratégica en las relaciones públicas.

Según Kathleen Feam-Banks (2007), en su obra *Crisis Communications: A Casebook Approach*, una crisis puede entenderse como un evento de gran magnitud que tiene el potencial de generar consecuencias negativas tanto para la organización involucrada como para sus públicos, productos, servicios o reputación. Este tipo de situaciones imponen un

desafío directo a las relaciones públicas, ya que las organizaciones deben gestionar la crisis para mitigar sus efectos y restaurar la confianza.

De manera similar, Octavio Islas y Gabriela Hernández (2013) definen la crisis como un cambio abrupto que altera el equilibrio de una organización o institución. Este fenómeno, que resulta en la ruptura de la estabilidad previa, obliga a la organización a reaccionar rápidamente, poniendo en riesgo tanto su imagen como su estructura interna. Los autores enfatizan que, aunque las crisis son fenómenos graves, son inherentes al funcionamiento cotidiano de las organizaciones, por lo que gestionar la crisis es un aspecto normal dentro de sus operaciones.

Por otro lado, Islas y Hernández (2013) sugieren que una crisis se percibe como una situación fuera de lo esperado, que obliga a la organización a salir de la zona de confort y enfrentarse a un proceso de reacciones para recuperar la estabilidad. Esta inestabilidad, característica de las crisis, plantea una serie de desafíos que deben ser gestionados adecuadamente para restablecer el equilibrio en la organización.

Luciano Elizalde (2004) aporta una perspectiva más profunda sobre el impacto de las crisis en la toma de decisiones. Según Elizalde, las crisis impiden la toma de decisiones con seguridad, ya que las organizaciones y sus líderes quedan atrapados en un proceso de pensamiento obsesivo sobre las consecuencias de sus actos. Este temor a las consecuencias se relaciona con la posible pérdida de poder relativo y con la percepción de un cambio negativo y perjudicial en la identidad organizacional, ya sea a nivel individual o colectivo. La crisis, en este contexto, se convierte en una experiencia desorganizadora que amenaza tanto el orden interno como la imagen externa de la organización.

Elizalde (2004) establece una distinción clave entre los conceptos de conflicto y crisis. Según el autor, un conflicto implica una situación en la que las partes enfrentadas buscan generar una pérdida en la otra, pero sin que se comprometa directamente el poder o la independencia relativa de ninguna de ellas. En este sentido, un conflicto no alcanza la

categoría de crisis a menos que esté en riesgo el poder fundamental de alguna de las partes involucradas.

A lo largo de las distintas definiciones, se observa que las crisis se entienden como situaciones impredecibles y temporales que surgen debido a una serie de factores fuera de control, lo que dificulta la previsibilidad de sus efectos.

Desde la perspectiva de las relaciones públicas estratégicas, los “Issues” o problemas públicos juegan un papel clave en la definición y manejo de las crisis. Grunig y Repper (1992) proponen que los "Issues" son problemas políticos o sociales cuya resolución genera conflictos en el sistema político o social. Estos problemas, cuando no se gestionan adecuadamente, pueden escalar hacia situaciones de crisis. En este sentido, el “Issues Management” se convierte en un componente esencial de la gestión de crisis, ya que implica la gestión proactiva de los conflictos y problemas públicos que pueden derivar en una crisis si no se abordan adecuadamente.

Matilla (2010) también señala que los conflictos no son inherentemente crisis, ya que los conflictos pueden existir en relaciones sociales sin que necesariamente se ponga en peligro el poder relativo de las partes involucradas. Sin embargo, cuando estos conflictos escalan y afectan de manera significativa las relaciones entre las partes, el conflicto se transforma en una crisis. Wilcox, Cameron y Xifra (2012) explican que el conflicto se caracteriza por un enfrentamiento directo entre grupos, quienes adoptan estrategias de comunicación que atacan a la parte contraria. Este tipo de conflictos puede generar una crisis si no se gestiona adecuadamente, ya que puede comprometer tanto la estabilidad interna como la imagen pública de la organización involucrada.

En conclusión, la crisis, entendida como un evento inesperado que altera el equilibrio de una organización, representa un reto complejo para las relaciones públicas. La gestión efectiva de la crisis requiere no solo de una respuesta rápida y adecuada, sino también de una estrategia de gestión de los problemas públicos y los conflictos que puedan derivarse

de dicha crisis. La capacidad de la organización para enfrentar y superar estos desafíos dependerá en gran medida de su reputación, la cual, como se ha señalado, es un activo intangible que se construye a lo largo del tiempo y que puede determinar la recuperación de la organización tras un evento crítico.

2.2 Las controversias como elementos constitutivos de los problemas públicos.

De acuerdo a J. C Guerrero Bernal, A. Márquez Murrieta, G. Nardacchione y S. Pereyra (2018) las controversias son uno de los componentes fundamentales en la configuración de los problemas públicos. Blumer (1971) plantea que un problema social no surge de manera espontánea; su emergencia está vinculada a procesos de movilización y acción colectiva. Estos procesos incluyen protestas, grupos de interés, actores políticos o medios de comunicación que seleccionan y organizan información para presentar una situación como problemática ante la sociedad. Si la situación logra atravesar la fase de reconocimiento o legitimación social, se convierte en objeto de discusión o controversia pública.

A su vez, existen individuos, grupos e instituciones que rechazan ser involucrados en estos problemas y se resisten a las acusaciones o denuncias que se les atribuyen. Esta resistencia genera controversias, que constituyen el núcleo del intercambio en la arena pública sobre los problemas. A medida que un problema público adquiere mayor estructura, los rasgos de los debates y controversias pueden diluirse, dando lugar a la constatación de hechos y a la aparición de realidades y definiciones alternativas.

En este sentido, las controversias no solo forman parte de los problemas públicos, sino que también son el medio a través del cual estos se debaten y redefinen en el espacio social. (J. C Guerrero Bernal, A. Márquez Murrieta, G. Nardacchione y S. Pereyra, 2018)

2.3 Características de la crisis

Conforme a Paloma Gil (2013), la crisis tiene diversas características que están relacionadas a la ruptura del equilibrio y que es conveniente tenerlas en cuenta:

Según Paloma Gil (2013), la sorpresa es un elemento fundamental en la naturaleza de las crisis. Ninguna crisis puede ser completamente predecida; de lo contrario, se generaría una contradicción, ya que cualquier riesgo que pudiera anticiparse con claridad sería abordado por la organización, evitando así su transformación en crisis al eliminar el elemento sorpresa. Sin embargo, es factible prever algunas situaciones con antelación para reducir su impacto. A pesar de esto, la sorpresa sigue siendo central, lo que hace esencial considerar este factor para reaccionar adecuadamente ante lo desconocido.

El carácter único de las crisis se manifiesta en su singularidad; es poco probable que dos situaciones de crisis surjan de las mismas causas, y si lo hacen, los efectos no serán idénticos. Aunque una circunstancia puede ser excepcional y causar sorpresa, si se repite, se integraría en una serie, y se conocerían los protocolos a seguir.

Asimismo, la crisis se distingue por una creciente complejidad que requiere gestión y un flujo constante de información negativa que genera alerta, donde el tiempo actúa como un factor adverso. La información desfavorable debe ser manejada adecuadamente, y es crucial reaccionar de manera ágil, especialmente en un entorno donde los medios pueden difundir información en tiempo real, facilitando la rápida aparición de rumores. Maximizar el tiempo disponible se convierte así en una prioridad.

La desestabilización es otra característica clave en situaciones de crisis, donde las relaciones de la empresa se alteran. La necesidad de respuestas rápidas y la intensidad de la información hacen que los procedimientos establecidos sean ineficaces. Las interacciones con el entorno cambian; el gestor de información, que normalmente trabaja

con un grupo reducido de periodistas, debe enfrentar a un número mayor de reporteros menos especializados que demandan información rápida y precisa. Esto provoca que las herramientas de comunicación habituales queden obsoletas, contribuyendo a una mayor inestabilidad, lo que requiere un ajuste tanto en los contenidos como en las estrategias de comunicación.

Finalmente, la calidad de la información suele descender en estas circunstancias. La urgencia de la situación puede dar lugar a mensajes de menor calidad, influenciada por nuevos actores en la comunicación y la desestabilización del equipo interno. Estos factores provocan un deterioro inevitable en los mensajes emitidos por la empresa, que pierde control sobre su discurso al intentar reaccionar rápidamente. En este contexto, los medios, en su búsqueda acelerada de información, a menudo prefieren discursos simplificados, lo que deteriora progresivamente la comunicación. Lo más perjudicial es la aparición de rumores, que pueden convertirse rápidamente en información relevante en cuestión de minutos. (Paloma Gil, 2013)

2.4 ¿Qué es la Gestión de Riesgo Comunicacional?

Según lo indicado por Ruiz Balza y Coppola (2010), W. Howard Chase fue el pionero en definir esta técnica, describiéndola como la "brecha" entre el rendimiento de una organización y las expectativas de sus partes interesadas. Sin embargo, esta definición abarca más que solo eso. Es un proceso que identifica temas clave, tendencias y actitudes del entorno que pueden influir en la organización, ya sea positiva o negativamente. A partir de este análisis, se desarrollan estrategias y tácticas de acción, incluyendo programas de comunicación. La Gestión de Riesgo Comunicacional es una metodología que dirige la estrategia organizacional hacia los objetivos empresariales. Su desarrollo comienza en el ámbito de la visión empresarial y facilita la conexión entre el mapa estratégico de la empresa y la realidad dinámica y compleja del entorno.

Conforme a Ruiz Balza y Coppola (2010), “la Gestión de Riesgo Comunicacional como herramienta de anticipación establece una posición hacia el horizonte, una mirada y una significación sobre el entorno que creará la realidad en la que la organización cree.” (p.15)

Ruiz Balza y Coppola (2010), “la realidad empresarial es una construcción colectiva, fruto de una negociación sobre los atributos identitarios fuertes, desde donde emerge el diseño de lo cotidiano de las organizaciones. La realidad empresaria sólo puede percibirse a partir de mensajes emitidos por la empresa. Estos mensajes se canalizan a través de todos los actos que la compañía desarrolla. “(p.16)

Ruiz Balza y Coppola (2010), “la realidad dinámica del contexto es el lugar (el afuera de la organización, que genera constantes tensiones con la realidad empresarial), donde aparecen asuntos imprevistos que cambia la realidad empresarial e impactan en la operatividad de la organización.” (p.16)

Acorde a Ruiz Balza y Coppola (2010), la propuesta empresarial representa lo que una organización ofrece a sus partes interesadas. Por otro lado, Marcelo Manucci (2006), esta propuesta puede ser presentada como un conjunto de significados que influye en los deseos y expectativas de los stakeholders y shareholders. En esta perspectiva, la propuesta se concreta en la promesa de la marca.

Según Ruiz Balza y Coppola (2010), la promesa de la marca, en su dimensión significativa, refleja las expectativas corporativas respecto a los productos y servicios dentro del contexto de interacción social. En este sentido, la marca articula las expectativas alcanzables de los públicos de una empresa, ya que es la única referencia que estos tienen de la organización, ya sea como producto, servicio o entidad social. La Gestión de Riesgo Comunicacional surge entre la realidad empresarial y el entorno dinámico como una técnica que apoya la gestión estratégica de una empresa. En este contexto, la promesa de la marca actúa como el punto de referencia visual para las variaciones.

Según Ruiz Balza y Coppola (2010), “la Gestión de Riesgo Comunicacional ayuda a la organización a prever los eventos que puedan afectar al negocio, anticipándose a tiempo para desarrollar una respuesta segura o por lo menos amortiguar la inminente crisis.” (p.22)

2.5 Temas claves

Conforme a Ruiz Balza y Coppola (2010), “un tema clave se define convencionalmente como un problema o cuestión para ser discutido o decidido, la discusión de éste implica múltiples puntos de vistas y también un debate entre la dirección general, diferentes áreas de la compañía y profesionales. No depende de un solo hombre o área.” (p.18)

Según lo indicado por Ruiz Balza y Coppola (2010) los temas clave pueden ser clasificados en función de diversos niveles de prioridad, con riesgos que fluctúan de acuerdo con varios factores, tales como la organización, la industria, los objetivos y los tipos de productos y/o servicios ofrecidos por las empresas. Sin embargo, un tema clave sólo puede ser definido dentro de las dimensiones previamente establecidas por la empresa en relación con su misión, visión y discurso corporativo. De acuerdo con este enfoque, algunos temas clave podrían ser: en el ámbito de los agronegocios, los temas relevantes incluyen el comercio internacional, el uso de productos químicos y pesticidas, la gestión del agua y las cuestiones relacionadas con la salud. En el sector de los productos de consumo, se destacan el embalaje, la producción sostenible y el consumo responsable. En el campo de la energía, los temas clave abarcan la desregulación de los servicios eléctricos, los patrones de calidad del aire, el cambio climático, la seguridad de los gasoductos y los accidentes asociados. En la atención sanitaria, los temas de interés incluyen las pruebas en animales, la reforma del sistema de salud, la investigación biomédica y la fijación de precios de los medicamentos. Finalmente, en el sector de las telecomunicaciones, los temas importantes son la infraestructura de telecomunicaciones, el consumo privado y el acceso a internet. Un tema clave puede surgir en relación con la empresa, un producto o servicio específico, o un

proveedor, entre otros grupos de interés. Por lo tanto, un tema clave tiene, ante todo, relevancia e implicaciones para la reputación, la marca y la responsabilidad social de la empresa.

2.5.1 ¿Cómo se desarrolla un Tema Clave?

Según lo señalado por Ruiz Balza y Coppola (2010), un tema clave puede identificarse cuando se manifiestan como:

Latentes: Se refieren a ideas, tendencias o procesos potenciales que aún permanecen en sectores especializados y no han alcanzado la esfera pública, pero que representan un peligro potencial. Los expertos pueden estar al tanto o no de estos Temas Clave.

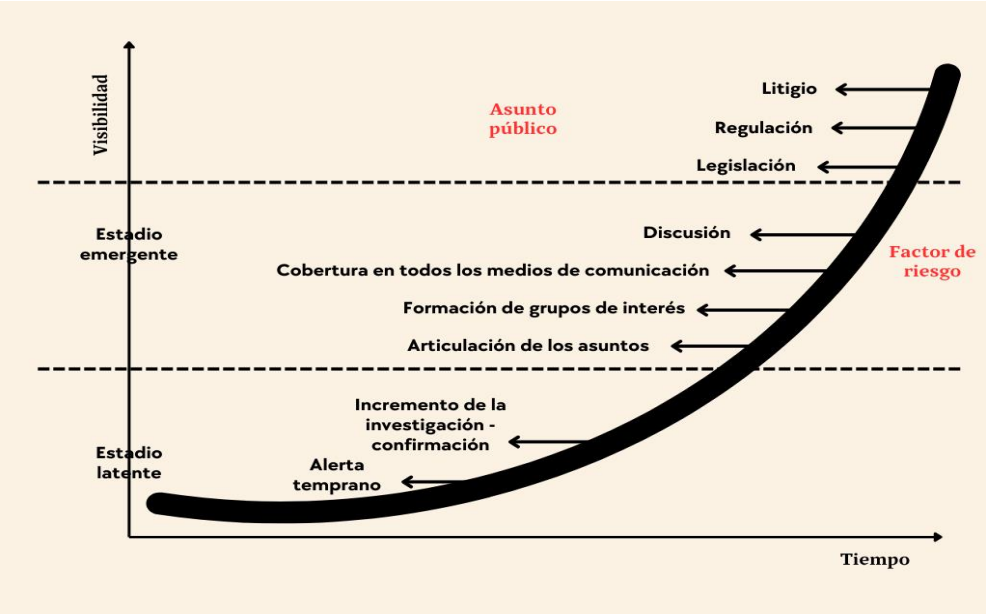
Emergentes: Son aquellos Temas Clave que están en proceso de adquirir visibilidad pública. Cuando se legitiman y obtienen el apoyo necesario para ser gestionados, avanzan al siguiente nivel, denominado Factores de Riesgo.

En Curso o estratégico: Estos temas pueden ser persistentes o temporales, intensos o frágiles, pero independientemente de su naturaleza, involucran a los stakeholders, al gobierno y a las empresas. Una vez que un Tema Clave es reconocido por todos estos grupos, se clasifica como un Asunto Público.

Asimismo, establece que el tema clave evoluciona a través de dos fases principales. La primera es la fase del conflicto, en la cual los distintos grupos de interés compiten para abordar el asunto y generar una política pública, entendida como un consenso colectivo sobre lo que "debería haberse hecho" y cómo esto podría reflejarse en una norma o legislación. Esta etapa conduce a la segunda fase, conocida como la fase de resolución, donde se implementan las nuevas reglas. En esta etapa, el comportamiento organizacional comienza a adaptarse a patrones renovados y la atención pública gradualmente se desvía hacia otros temas. (Coppola, 2010)

Figura 1

Planteado por Coppola (2010), la evolución de temas claves, factor de riesgo o asunto público.



Nota. Balza y Coppola (2010) Gestión del Riesgo Comunicacional (pág. 67)

Según Coppola (2010), es fundamental reconocer que el tema clave adquiere diferentes denominaciones dependiendo de la fase en la que se encuentre. Durante la fase de conflicto, se le denomina "factor de riesgo", reflejando su impacto potencial y específico sobre la organización. En cambio, en la fase resolutiva, el tema clave pasa a ser identificado como "asunto público", una denominación que facilita su distinción en caso de que sea reabierto o surja un nuevo debate a partir de información, argumentos u otros elementos novedosos.

Figura 2

Según Coppola (2010), la identificación y clasificación de temas claves.

ESTADIO DEL TEMA CLAVE	FASES	ACTIVIDAD	IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS
LATENTE		Nuevas ideas, conceptos, teorías articuladas con la investigación académica	Observación del entorno. • literatura especializada • análisis de tendencias • entrevistas a expertos
EMERGENTE		Temas claves articulados y definidos - toma de posición y comparación con otras posiciones - cobertura de medios	Encuesta de opinión pública - focus group, análisis de medios de comunicación - consulta a grupos de interés
	CONFLICTO	Defensa de la posición - formación de coalición - regulación - legislación	Opinión pública - monitoreo legislativo - contactos con representantes del gobierno
	RESOLUTIVA	Nuevas ideas - desarrollo de la información del Asunto Público regulado - propuestas de nueva legislación	Observación del entorno • análisis de medios de comunicación • análisis de tendencias • observación legislativa • lectura especializada

Nota. Balza y Coppola (2010) Gestión del Riesgo Comunicacional (pág. 69)

2.6 Factores estructurales de la crisis

Según Elizalde (2004), los cuatro componentes estructurales del proceso de manifestación o activación de la crisis son: el poder, el tiempo, las emociones y la dificultad para el control de la conducta.

En el proceso en el que la crisis se hace real y se activa para quien la experimenta o la padece, estos cuatro factores son los que provocan las consecuencias más o menos negativas y son resultado del desorden y la incertidumbre. El proceso de enlazamiento entre los cuatro factores podría ser el siguiente: (1) un acontecimiento cualquiera provoca una percepción o sensación de que puede finalizar en un cambio de la posición de poder de sí

mismo, de otra persona muy cercana, del grupo al que pertenece o de la corporación en la que trabaja; (2) al evaluar como grave el cambio que puede ocurrir, se considera que no hay demasiado tiempo para resolver el problema y que el cambio negativo en la posición de poder no ocurra; (3) la presión social y la opresión para resolver el problema y para no caer en el cambio negativo de posición de poder, gatilla sobre una serie de emociones que dejarán de manifestarse hasta que el problema no deje de ser posible o verosímil; (4) el poco tiempo para resolver el problema en medio de un estado emocional y conmocionante. hace que las conductas y acciones seleccionadas para resolver el problema considerado central en la crisis no siempre están completamente controladas, es decir, hay menos grado de control y de autocontrol de las decisiones dentro del contexto de las crisis que fuera de él, ya que las personas están motivadas por el miedo, ansiedad, estrés y demás. (Elizalde, 2004)

De acuerdo a Elizalde (2004), “el centro de la crisis es una experiencia subjetiva, relevante o vital para alguien, en la cual se actúa de un modo más o menos descontrolado como producto de la percepción de que el tiempo no alcanza, de las emociones activadas por la percepción y de que el problema es demasiado importante.” (p.25)

Poder. La única manera de pensar con claridad sobre la crisis que puede suceder es reflexionando acerca de lo que no se quiere perder y de lo que se quiere ser ahora y en el futuro, y, sobre todo, conociendo exactamente de quien depende para conseguir todo esto.

Elizalde (2004), “las crisis son experiencias que afectan o que tienen la capacidad de afectar las posiciones vitales de las personas y de las organizaciones.” (p.25)

El poder y la posición de poder se define por el conjunto de relaciones que mantiene con otros y el grado de apoyo o de cooperación que obtiene de los demás para seguir siendo lo que es, en las diferentes dimensiones de su vida.

> Poder es la interdependencia que se tiene con otros, el grado de dependencia y de interdependencia emocional, económica y social, psicológica, política, cultural, etcétera, que se tiene con otros. Y el nivel de interdependencia con los demás se muestra con la cooperación que uno consigue de los otros para hacer lo que hace y lo que quiere hacer. (Elizalde, 2004, p.26)

Según Elizalde (2004), las posiciones relativas de poder se estructuran y organizan en un proceso de equilibrio, más o menos estable, entre quienes controlan los recursos y las reglas para satisfacer las necesidades propias y de otros, y quienes no controlan ni recursos ni reglas para gratificar deseos, necesidades e intereses. Pero el poder es relativo, ya que nadie mantiene indefinidamente el control de todas las reglas y de todos los recursos que otros necesitan o desean.

La manera que se tiene de conseguir algo es construyendo una relación de consentimiento o de coordinación. Elizalde (2004) plantea que “el consenso es el mecanismo para conseguir un mayor poder relativo en una determinada actividad” (p.27)

Acorde Elizalde (2004), el modo de solucionar el problema a posteriori es por medio de una cierta cooperación o de un consenso sobre el modo de recuperar o de no pagar con aquello que haría que perdiese más poder relativo.

Tiempo. Elizalde (2004) define que el tiempo “es un factor central en la toma de decisiones y en el proceso de pensamiento de la crisis” (p.29)

Según Elizalde (2004), el tiempo es social y relacional, es una dimensión intersubjetiva o relacional ya que nuestro tiempo depende de las acciones y comportamientos de los demás. Esta dimensión es una de las que más reclama preparación y planificación por parte de quien esté tratando de prevenir una crisis. Los errores cometidos se originan en juzgar mal la celeridad con que es necesario actuar en cada situación de crisis, ya sea porque se actúa más rápido de lo que se debería o porque se actúa de modo más lento.

Emociones. De acuerdo a Elizalde (2004), “las emociones son los mecanismos que desestabilizan la manera de comportarse en la crisis ya que colaboran en profundizar la crisis en cualquier momento" (p.30)

El miedo, la frustración, el dolor, la rabia, el estrés y demás son los mecanismos que confunden a los implicados. Esta incertidumbre provoca una profundización en la crisis ya que está acompañada por los nervios, la tensión y las situaciones de muy bajo control emocional. El único modo de mejorar el rendimiento es adelantarse a la situación para que el impacto negativo de las conductas emocionales y estados de ánimos alterados no generen consecuencias negativas que pueden producir si no se piensa en la situación. (Elizalde, 2004)

Comportamientos no controlados. Acorde a Elizalde (2004), el “ojo de la crisis” es la pérdida de poder relativo en una actividad en la que está inmerso porque no se ha podido mantener el consenso necesario y suficiente. Saber cuáles son los comportamientos que tendrán una evaluación objetiva por parte de los demás es central.

2.7 Rol del Dircom

Según Ruiz Balza y Coppola (2010), en la actualidad, los directores de comunicación (Dircom) se enfrentan al desafío de ser más productivos, eficientes y efectivos con menos recursos. Este reto los lleva a concentrarse en las áreas que generan un mayor impacto en la salud, el bienestar y el crecimiento de la organización.

El rol del DirCom, como director de las estrategias de gestión en comunicación, es clave.

> El DirCom aporta un talento diferente, nuevo, su perspectiva es global, holística, y sistémica en su funcionamiento como un todo. La función integradora de este profesional se basa en la estrategia de la acción. En este sentido el DirCom es el

> gestor de las percepciones de la compañía mediante la gestión de la marca, la reputación y la responsabilidad empresarial. (Ruiz Balza y Coppola, 2010, p.15)

Asimismo, según Ruiz Balza y Coppola (2010), el Dircom actúa como un coordinador dentro de la organización, gestionando el flujo de información para facilitar la toma de decisiones y la implementación de respuestas adecuadas ante los conflictos. Además, tienen la capacidad de diseñar dichas respuestas y estrategias para abordar los conflictos de manera efectiva.

2.8 La relación con los medios en situaciones de crisis

Conforme a Jordi Xifra (2008), “una crisis puede ser definida como un acontecimiento o una situación inesperada que ponen en peligro las relaciones de la empresa con sus públicos y, en consecuencia, su reputación y su estabilidad.” (p.162)

Según Xifra (2008), en el caso de un accidente, es importante señalar que el interés de los medios de comunicación se intensificará aún más si no se pueden limitar la duración o el alcance de las consecuencias. Cuando se producen daños al medio ambiente, a la seguridad, a la salud o al bienestar de las personas, es casi seguro que la crisis será objeto de una cobertura informativa exhaustiva.

Además de las crisis que afectan al público en general, las organizaciones también se enfrentan a situaciones críticas en relación con públicos específicos. Estas pueden ser crisis sociales, técnicas, comerciales o financieras, y pueden tener repercusiones en el entorno externo o permanecer circunscritas a la propia organización. La prensa está siempre alerta ante cualquier situación con un componente conflictivo, especialmente si se trata de una primicia. Si la noticia tiene un carácter escandaloso o sensacionalista, su atractivo se incrementa. Sin embargo, la prensa también puede ser un valioso aliado para difundir o

restablecer la verdad, y las organizaciones tienen muchas oportunidades de establecer estas relaciones. (Xifra, 2008)

Según Xifra (2008) hay ciertos errores que deben evitarse en general y en particular con respecto a los medios de comunicación. Estos son:

- Permanecer en silencio y no tomar la iniciativa si los periodistas no se comunican.

- Mentir, distorsionar la verdad u omitir información relevante, ya que eventualmente todo se revela.

- Intentar calmar la situación a cualquier costo.

- Utilizar un lenguaje excesivamente técnico.

- Omitir los efectos secundarios de la crisis.

- No mantener una comunicación regular con la prensa.

De acuerdo a Xifra (2008), es fundamental recordar que los periodistas tienen acceso a diversas fuentes de información. En caso de un accidente, los bomberos, las fuerzas de seguridad, la policía local y los testimonios presenciales son fuentes informativas primordiales.

Intentar mantener un secreto es, por lo tanto, una estrategia arriesgada y casi inalcanzable. Además, el silencio puede intensificar la sensación de desconfianza, agravar la situación y dar lugar a todo tipo de interpretaciones y rumores.

> En situaciones de crisis, el silencio no es rentable. Si en periodos de normalidad la organización no informa a la prensa, pero interviene en el momento de crisis, la desconfianza de los periodistas aumentará. Por otra parte, a menudo éstos no responden a las llamadas de una organización que los ha ignorado desde hace tiempo (nos referimos a actuaciones de desmentido). A través de errores como éste,

> una empresa puede perder su margen de maniobra, su credibilidad y su legitimidad en el momento en que más los necesita. (Xifra, 2008, p.163)

Según Xifra (2008), es recomendable seguir los siguientes pasos:

a) Establecer comunicación con la prensa.

b) Designar un portavoz confiable y creíble como interlocutor con los medios, sin la necesidad de que sea necesariamente el máximo directivo de la organización. En un momento posterior, el presidente o director general podrá intervenir, una vez preparado para su aparición mediática. Un buen portavoz inicial es el directivo o responsable de relaciones públicas, ya que tiene experiencia con los medios y cuenta con cierta credibilidad ante los periodistas.

c) En situaciones de crisis graves, es probable que la televisión sea el primer medio en cubrir el evento. Las imágenes de grandes llamas, humo negro, peces muertos o un directivo rodeado de fuerzas policiales generan un impacto duradero en la audiencia; en este contexto, los comentarios que acompañan a dichas imágenes suelen ser poco recordados. Por lo tanto, la organización debe contrarrestar informativamente estos hechos desarrollando, lo más pronto posible, argumentos claros en la prensa escrita.

d) Asumir la iniciativa, pero hacerlo de manera estratégica. Es fundamental proporcionar información de forma rápida y siempre que sea veraz.

e) Mantener una comunicación periódica y hábil.

f) Cumplir con las expectativas de los públicos afectados.

g) Reconocer y asumir los errores.

Estas actitudes y comportamientos son lógicos, fáciles de implementar y demuestran que la organización es consciente de su responsabilidad. A partir de esto, podrá beneficiarse de

una predisposición favorable por parte de los periodistas, quienes pueden convertirse en aliados. La rapidez en la respuesta también es un factor clave para el éxito. (Xifra, 2008)

2.9 Crisis institucional

> Una crisis institucional se refiere a una situación en la que una institución, ya sea una organización, una empresa, un gobierno o una otra entidad, enfrenta dificultades significativas que ponen en peligro su estabilidad, reputación o capacidad para cumplir sus objetivos. (Antonio Ezequiel Di Génova, 2023, p.7)

Las crisis institucionales pueden ser causadas por diversos factores, como problemas financieros, errores de gestión, conflictos internos, escándalos éticos o legales, desastres naturales, cambios políticos o económicos, entre otros. Estas crisis pueden tener un impacto significativo en la institución y en las personas que dependen de ella, como empleados, clientes, inversores, proveedores y la comunidad en general. (Di Génova, 2023)

Según Di Génova (2023), las crisis institucionales pueden manifestarse de diferentes maneras, como:

1. Crisis financiera: la institución puede enfrentar dificultades para pagar sus deudas, mantener el flujo de caja necesario para operar o enfrentar pérdidas significativas.

2. Crisis de liderazgo: la institución puede carecer de un líder efectivo o experimentar conflictos internos que afectan su capacidad para tomar decisiones y llevarlas a cabo.

3. Crisis de confianza: la institución puede perder la confianza de los clientes, inversores, empleados o la comunidad en general debido a un escándalo, un error de gestión o una serie de eventos negativos.

4. Crisis de imagen: la institución puede enfrentar una crisis de imagen debido a un evento o circunstancia que daña su reputación y amenaza su supervivencia.

5. Crisis de innovación: la institución puede estar pasando por una crisis de innovación si no está adaptándose suficientemente rápidamente a los cambios tecnológicos, económicos o sociales. (Di Génova, 2023)

2.10 Cómo actuar frente a una crisis

En el ámbito organizacional, las crisis institucionales constituyen un fenómeno complejo que puede amenazar la estabilidad y el funcionamiento de una institución, sea esta una empresa, una organización gubernamental o no gubernamental, o cualquier otra entidad. Estas situaciones, caracterizadas por la presencia de dificultades significativas, son motivo de estudio en disciplinas como las relaciones públicas y la gestión de crisis debido a su capacidad para comprometer la reputación, la operatividad y la confianza en dichas instituciones.

A continuación, se presenta un análisis de las crisis institucionales, sus causas y tipologías, según lo propuesto por Antonio Ezequiel Di Génova (2023) en su obra *Estrategias de relaciones públicas para la prevención y el manejo de crisis*. Este enfoque permite comprender las distintas formas en que estas crisis pueden manifestarse y su impacto en los diversos actores vinculados a la institución, como empleados, clientes, inversores y la comunidad en general.

Conforme a Di Génova (2023), es fundamental activar un Comité de Crisis compuesto por altos directivos de la empresa, así como por asesores legales, financieros y comunicacionales. La composición del comité debe adaptarse al tipo de crisis que enfrenta la organización, incorporando a especialistas adicionales cuando sea necesario. En caso de contar con un manual de crisis, se debe seguir el protocolo anticrisis establecido. Realizar

un análisis exhaustivo de las posibles situaciones que podrían amenazar a la empresa permite gestionar la información de manera estratégica, clarificando el rol y las responsabilidades de cada miembro del equipo, lo que contribuye a minimizar la improvisación durante la crisis.

Demostrar con hechos que se entienden las preocupaciones de los implicados. No negar la realidad ni la magnitud de la crisis. Di Génova (2023) plantea que “los errores suceden en cualquier momento y contexto; importa cómo se responde ante ellos y cómo se manejan.” (p.12)

De acuerdo con Di Génova (2023), demostrar disposición para colaborar con las autoridades de control y trabajar conjuntamente con organismos públicos y privados, facilitando así respuestas adecuadas a las exigencias de la situación. Además, es importante aceptar las responsabilidades y reconocer posibles errores, ya sean de naturaleza humana, técnica o procedimental.

También, es relevante actuar de manera confiable en todo momento. Enfocarse en los hechos y comprometerse a abordar o mitigar las consecuencias actuales y futuras de la crisis. Proporcionar información verificable sobre la naturaleza de los eventos ocurridos y los procedimientos que se están implementando o se implementarán para gestionar las repercusiones de la crisis. Demostrar sensibilidad social y humanitaria por encima de todo.

Diseñar una "estrategia de comunicación de contingencia" con una dirección clara y definida. Sin perder de vista su esencia, dirigir los mensajes de manera adecuada hacia los diferentes públicos interlocutores, lo que fortalecerá y dará certeza a la relación que la empresa establece con ellos. Ofrecer comunicados de prensa y/o realizar conferencias de prensa relevantes con la mayor frecuencia posible. (Di Génova, 2023)

> Las noticias dirigidas o manipuladas, las fake news, el sensacionalismo, las malas intenciones, son las características habituales de la cobertura de los medios en

> estas coyunturas. En situaciones de crisis, es muy difícil, más bien casi imposible, tener el control absoluto de las noticias que están publicando los medios de comunicación. (Di Génova, 2023, p.13)

Las chances de intervenir en el diseño de la agenda del debate público son prácticamente nulas, por eso, es importantísimo que la relación con los representantes de los medios sea permanente, amable y fluida.

Monitorear de manera constante la información que circula en los medios es un elemento fundamental de las relaciones públicas, ya que permite medir y evaluar su efectividad en el posicionamiento de la empresa. Esta monitorización facilita la toma de decisiones informadas, la formulación de cambios en las estrategias y la identificación de quienes generan noticias, así como de aquellos que apoyan o critican a la empresa. Además, permite conocer con qué periodistas y medios influyentes se puede contar, cuáles son aquellos de los que la empresa debe protegerse y a cuáles acercarse para neutralizar posibles ataques mediáticos. Es importante recordar que quien controla la información, ejerce el poder.

Es esencial evitar largos períodos de silencio informativo; se debe mantener la iniciativa. En tiempos de crisis, permanecer en silencio no es recomendable. Si no se actúa oportunamente, los rumores, comentarios y descripciones negativas sobre la empresa pueden afianzarse en la percepción del público, lo que deteriora la imagen corporativa. Si la reacción es tardía, el costo de revertir el daño será considerablemente mayor que si se hubiera intervenido a tiempo.

Nombrar un portavoz o vocero es crucial; esta persona será la encargada de mantener contacto constante y directo con la prensa. Debe estar debidamente capacitada para este rol, lo que incluye habilidades para manejar entrevistas en medios radiales, televisivos, escritos y en redes sociales, responder a preguntas difíciles y transmitir con precisión los mensajes clave de la estrategia de contingencia de la empresa. (Di Génova, 2023)

2.11 Respuesta rápida

La gestión de crisis es un proceso complejo que requiere planificación, estrategia y preparación para enfrentar situaciones adversas que puedan amenazar la estabilidad de una organización. En este contexto, Carlos Andrés Pérez (2018), en su obra *Claves para dirigir en tiempos de crisis*, aborda la importancia de anticiparse a los desafíos y coordinar una respuesta efectiva que involucre a todos los niveles de la institución.

El autor enfatiza que una crisis no siempre es un evento aislado, ya que puede desencadenar problemas en diferentes áreas de la organización, lo que exige un enfoque integral y multidisciplinario. Además, destaca el papel central de la comunicación estratégica, tanto en la formación de mensajes clave como en el entrenamiento de portavoces y líderes para interactuar eficazmente con los medios y otros públicos relevantes. A través de estas estrategias, Pérez establece principios fundamentales para gestionar con éxito los retos que surgen en momentos críticos.

Según Pérez (2018), es necesario reconocer que todos los departamentos de la empresa pueden volverse vulnerables, y existe la posibilidad de que el conflicto se extienda a áreas que previamente estaban desprotegidas. La exposición de una empresa puede dar lugar a la activación de otras crisis latentes, lo que implicaría que no estaríamos enfrentando una única crisis, sino múltiples crisis simultáneamente.

> Por eso tenemos que estar preparados para responder con rapidez. Para frenar la tempestad que se desata en un proceso de crisis, los expertos hablan de sound bytes, que son frases preparadas, muy cortas, que se le entregan a los directivos de las empresas, y que son construidas teniendo en cuenta el efecto que pueden causar después, por su impacto y recordación. (Carlos Andrés Pérez, 2018, p.55 y 56)

En base a Carlos Andrés Pérez (2018), “son frases pensadas por comunicadores, psicólogos y por personas que saben qué resultados pueden crear determinadas palabras entre la población afectada o qué efectos lograrán frases establecidas entre los funcionarios.” (p.56)

En línea con Carlos Andrés Pérez (2018), los portavoces de una empresa no serán los únicos consultados por los medios. Los periodistas también podrán dirigirse al presidente, al directivo de su elección o al funcionario que logren contactar. Aunque se designe al presidente como portavoz, los demás altos funcionarios deben estar preparados y contar con un conjunto de herramientas para responder a los medios de comunicación.

> Deben tener claro cuál es el mensaje oficial sobre lo que proponemos como solución a la crisis: la que vislumbramos, o la que ya llegó. Este kit debe contener herramientas como videos, fotografías, gráficos que muestren el avance del proceso de contención, etc. Cada una de las crisis va a determinar en qué sentido deben ir dirigidas estas herramientas. (Carlos Andrés Pérez, 2018, p.56).

La noción de sound bytes se refiere a la capacidad de un individuo para manejar adecuadamente una situación en la que se enfrenta repentinamente a un gran número de cámaras y a preguntas difíciles. Esto es posible, independientemente de su experiencia previa con los medios de comunicación, gracias a que un comunicador, psicólogo o profesional entrenado ha preparado respuestas adecuadas de antemano. Con una preparación efectiva, es factible anticipar muchos de los posibles interrogantes que los medios podrían plantear. En términos generales, se trata de formular frases concisas que puedan ser reproducidas íntegramente en los veinte o treinta segundos que durará la intervención en el noticiero. (Carlos Andrés Pérez, 2018)

2.12 Comité de crisis

El comité de crisis es un elemento central en la gestión estratégica de situaciones críticas dentro de las organizaciones. Su correcta conformación y funcionamiento pueden marcar la diferencia entre contener una crisis de manera efectiva o sufrir consecuencias devastadoras, tanto a nivel operativo como reputacional. Este equipo, según Antonio Ezequiel Di Génova (2023), debe estar compuesto por profesionales de diversas disciplinas, ya que la diversidad de perspectivas y experiencias es crucial para abordar problemas complejos y multifacéticos.

A continuación, se analizarán las características esenciales de un comité de crisis, su composición ideal y las funciones que debe desempeñar antes, durante y después de una crisis. Además, se explorará la importancia de la cooperación interdisciplinaria, la prevención y la gestión de riesgos como pilares fundamentales para proteger la reputación y los intereses estratégicos de las organizaciones, tomando como base los aportes de autores como Di Génova (2023), Barton (1992) e Islas y Hernández (2013).

De referencia a Di Génova (2023), “una crisis no puede ser resuelta por un solo individuo, se necesita un grupo de personas que aporten diversidad en los puntos de vista y las soluciones, así como experiencia técnica y profesional, por lo tanto, el comité debe ser interdisciplinario.” (p.34)

Conforme a Di Génova (2023), las crisis suelen impactar diversas áreas de una organización, y contar con un miembro que tenga un conocimiento profundo del contexto puede aumentar la confianza en la resolución de los conflictos. No obstante, en el esfuerzo por abarcar la mayor cantidad de áreas posibles, puede surgir el problema de incluir a un número excesivo de personas en el comité de manejo de crisis.

El equipo de manejo de crisis debe ser aprobado por la alta dirección de la empresa, dado que sus miembros deben estar capacitados para tomar decisiones cruciales que afectarán el futuro de la organización. Por esta razón, es común y recomendable que el comité esté compuesto por miembros de la alta dirección. (Di Génova, 2023)

La composición del comité puede variar según la naturaleza de las crisis a las que la empresa pueda enfrentarse y su estructura organizacional. Sin embargo, muchas organizaciones tienden a incluir un abogado, un coordinador de comunicación, expertos técnicos, un experto financiero, un director de telecomunicaciones, especialistas en asuntos públicos y un representante o portavoz (Barton, 1992).

Según Di Génova (2023), es fundamental reconocer la importancia de cada miembro del comité y valorar adecuadamente todas las actividades, incluso aquellas que puedan parecer menores. En situaciones críticas, cada persona que participa en la resolución del problema tiene un papel específico y relevante.

Además, una vez constituido, el comité debe definir claramente las responsabilidades y funciones de cada miembro. Las tareas asignadas no deben limitarse únicamente a la gestión durante las crisis, sino también incluir acciones preventivas, como la formación de empleados, la realización de simulacros y la actualización del Programa de Gestión de Crisis.

El estudio de las crisis organizacionales ha sido abordado desde diversas perspectivas, como la gestión empresarial, las relaciones públicas, la comunicación y el lobby. Cada disciplina aporta una visión necesaria para abordar problemas que no pueden ser resueltos exclusivamente desde una sola área. La gestión y la comunicación de crisis representan un esfuerzo de cooperación interdisciplinaria en el que todos los elementos involucrados desempeñan un papel crucial. Hoy en día, los directivos se preocupan principalmente por la posible pérdida o daño a la reputación de su organización, reconociendo que el impacto financiero puede ser menor en comparación con el daño a la reputación. Un buen nombre, construido con años de esfuerzo, puede verse seriamente perjudicado si no se toman medidas preventivas adecuadas o no se emplean estrategias de comunicación eficaces. Esta prevención requiere, entre otras cosas, una comunicación excelente con diversos públicos y grupos. (Di Génova, 2023)

> El comité de crisis está compuesto por expertos y responsables de todos los niveles. Ellos son quienes conducen las acciones y las reacciones de la crisis y por tanto son los que asumen la gestión cotidiana de la situación. Sobre la base de una matriz de evaluación de riesgos, que sea común para todos los servicios de la empresa, se pueden establecer correspondencias entre grados de riesgo, entre niveles de alarma y entre los diversos tipos de respuesta. Cuando la crisis es inminente lo primero es establecer un objetivo claro y concreto de actuación, bien sea éste evitar la crisis misma o bien, moderar el impacto en la mayor medida posible. Es el momento de buscar todos los trabajos realizados con anterioridad y desarrollar uno de los planes generales o específicos preparados para esta situación. (Octavio Islas y Gabriela Hernández, 2013, p.3)

2.13 El ciclo de vida de la gestión de conflictos

De acuerdo a Wilcox (2012), la gestión estratégica del conflicto se puede dividir en cuatro fases, pero hay que tener en cuenta que las fases no son absolutas y que en la práctica las técnicas pueden superponerse. En el mundo dinámico de las relaciones públicas los profesionales ocupados pueden estar manejando situaciones de competencia distintas a la vez que conflictos, en cualquiera de las cuatro fases, simultáneamente.

Figura 3

Cuadro de las cuatro fases de la gestión estratégica del conflicto (2012)



Nota. Cuadro tomado del libro "Relaciones públicas, estrategias y tácticas" de Wilcox, Cameron y Xifra.

Fase proactiva. Esta fase incluye las actividades y los planteamientos que pueden prevenir un conflicto antes de su aparición, o antes de que vaya demasiado lejos. El primer paso de esta fase es el análisis del entorno —leer, oír y ver de manera constante todo lo relacionado con asuntos actuales que pueden ser de interés para la organización. En la fase proactiva, las organizaciones bien dirigidas desarrollan también un plan de crisis en previsión de que ocurra algo peor: que un asunto o un acontecimiento se convierta en una crisis. Además, en esta fase, la organización puede usar una estrategia llamada «llevarse la palma» (stealing thunder) para desvelar su crisis antes de que sea descubierta por los medios u otras partes interesadas.

Fase estratégica. En esta fase, los profesionales de las relaciones públicas identifican la necesidad de actuar concertadamente ante un asunto que se está convirtiendo en un conflicto emergente. En esta fase se llevan a cabo tres estrategias globales. En primer lugar, mediante la comunicación de riesgos se transmiten los peligros o amenazas para la gente o la organización, de manera que se pueda anticipar el daño a personas, los

problemas de salud y el daño medioambiental. La comunicación de riesgos continúa mientras exista el riesgo en sí mismo, o hasta que se convierta en una crisis. El posicionamiento ante el conflicto se realiza mediante estrategias que permiten que la organización se posicione de forma favorable ante situaciones como pleitos, boicots, legislación adversa, elecciones o acontecimientos similares que tengan lugar en «el tribunal de la opinión pública».

Fase reactiva. Una vez que el asunto o el conflicto emergente alcanzan niveles críticos de impacto sobre la organización, los profesionales de las relaciones públicas deben reaccionar a los acontecimientos del entorno comunicativo externo según se vayan produciendo. Cuando un conflicto ha emergido, pero no está todavía fuera de control, se utilizan técnicas de resolución de conflictos para convertir el asunto en una resolución favorable.

Fase de recuperación. Inmediatamente después de una crisis o de un conflicto de perfil alto y grave con un público, la organización debería emplear estrategias para, o bien fortalecer, o bien reparar, su reputación ante los ojos de sus públicos clave. La gestión de la reputación incluye un estudio sistemático del estado de la reputación de la organización y los pasos que hay que dar para mejorarlo. Según van transcurriendo los acontecimientos y los conflictos, la compañía responde con acciones y comunicaciones para dar a conocer dichas acciones. (Wilcox, 2012)

2.14 La fase evolutiva de un issue

Además, considerando las aportaciones de otro autor, Matilla propone una tipología alternativa para el ciclo de vida de un *issue*.

En la etapa inicial del conflicto, conocida como *fase emergente*, según Matilla (2010) este surge como una tendencia amplia que solo es percibida por especialistas y centros de

investigación, mientras permanece desconocida para la mayoría de los actores sociales y la opinión pública. Durante esta fase, se realiza una interpretación específica de la realidad social que define el núcleo del conflicto potencial. Esta etapa cobra sentido cuando se genera un sentimiento de necesidad, lo cual ocurre a través de diversos canales de comunicación (Xifra, 2005).

El desarrollo del conflicto en esta etapa, así como en las posteriores, depende de la participación activa de intermediarios que influyen en cómo el tema se incorpora a la realidad social. Cuanto más polarizado sea el debate, más clara será la identificación de los protagonistas y antagonistas, especialmente aquellos con suficiente autoridad y liderazgo para moldear el conflicto (Coleman, 1993).

Además, la complejidad con la que se presenta cada tema varía según el nivel de implicación de los actores. En la fase emergente, los conceptos clave suelen ser aceptados rápidamente, aunque su tratamiento inicial es más complejo debido a que los expertos los discuten intensamente. Posteriormente, los periodistas simplifican estas discusiones, reduciéndolas a uno o dos puntos de vista contrapuestos, facilitando así su introducción en el debate público (Xifra, 2005).

De acuerdo a Matilla (2010), en la etapa de *difusión*, son los actores directamente afectados quienes impulsan la visibilización del conflicto potencial, adoptando posturas claras y sin ambigüedades. Durante esta fase, los antagonistas definen sus posiciones de manera explícita, lo que facilita la expansión del conflicto hacia otros contextos o regiones cercanas. A diferencia de la fase anterior, las variables involucradas en esta etapa son más fáciles de comunicar, lo que contribuye a su propagación y al aumento de su relevancia social.

Conforme a Matilla (2010), en la etapa de establecimiento, el "issue" se difunde ampliamente, alcanzando a sectores significativos de la sociedad civil y logrando una generalización en su discusión. Durante esta fase, organizaciones con influencia social, como los medios de comunicación, desempeñan un rol central al apropiarse del tema. Esta

apropiación frecuentemente conduce a una polarización en el debate público, marcando posturas opuestas y definiendo los términos de la conversación en la esfera social.

Y, por último, Matilla (2010) propone que en la etapa de *erosión* del "issue" se caracteriza por una disminución en su relevancia y el declive del interés público. Esto ocurre especialmente cuando se implementa una acción legislativa o política que aborda directamente el conflicto. A medida que el tema pierde protagonismo, el número de actores involucrados en su difusión también disminuye, reduciendo su impacto en la agenda pública. En este punto, el "issue" regresa a ser debatido únicamente en espacios especializados donde los participantes poseen un conocimiento profundo del tema.

Capítulo 3: Respuestas institucionales de Barrick Gold ante la crisis: estrategias comunicacionales y gestión de la imagen.

En este capítulo se presentará un análisis detallado de la crisis de Barrick Gold ocurrida en septiembre de 2015. Se abordará la cronología de los acontecimientos y se realizará un análisis de los comunicados de prensa emitidos por la empresa, así como de la entrevista realizada a Juan Bautista Ordóñez.

3.1 Barrick Gold

Figura 4

Isologotipo de Barrick Gold

Barrick Gold Corporation es una de las compañías mineras más grandes y reconocidas a nivel mundial, especializada en la extracción de oro y otros metales preciosos. Fundada en 1983 en Canadá, la empresa ha crecido significativamente a través de adquisiciones y expansión de sus operaciones.

Barrick cuenta con operaciones mineras y proyectos en 15 países, los cuales son Argentina, Australia, Canadá, Chile, Costa de Marfil, República Democrática del Congo, República Dominicana, Mali, Papúa Nueva Guinea, Perú, Arabia Saudita, Senegal, Estados Unidos y Zambia.

Cuenta con más de 23 minas operativas en Estados Unidos, República Dominicana, Canadá, Australia, Argentina, Chile, Perú, Papúa Nueva Guinea y Zambia.

Su **misión** es “ser la empresa de minería de oro más valiosa del mundo al encontrar, desarrollar y poseer los mejores activos, con las mejores personas, para ofrecer retorno sostenible para nuestros dueños y socios”.

Sus **valores centrales** son:

1. Cero daños: priorizan la seguridad y la salud, asumiendo la responsabilidad de manera individual y en equipo.

2. Responsabilidad y cumplimiento: actúan como propietarios, se desafían mutuamente, aprenden y construyen sobre sus éxitos.

3. Alianzas: fomentan relaciones genuinas y cumplen con sus compromisos.

4. Construir un legado sostenible: obtienen la licencia social al integrarse en las comunidades anfitrionas, gestionando el impacto de sus operaciones y construyendo un legado sostenible.

5. Orientados a resultados: se centran en alcanzar resultados mediante decisiones ágiles y una ejecución disciplinada.

6. Soluciones a medida: simplifican los procesos y ofrecen soluciones adecuadas a los objetivos.

7. Honestidad, transparencia e integridad: se comunican de manera directa, honesta y transparente.

3.2 Situación de crisis

Entre el 12 y el 13 de septiembre de 2015, la mina Veladero, ubicada en Jáchal, San Juan, y operada por la empresa canadiense Barrick Gold, experimentó un derrame de aproximadamente 1.072.000 litros de solución cianurada, mercurio y otros metales pesados, afectando el agua de cinco ríos. Este derrame fue causado por una falla en una válvula, lo que permitió que la sustancia se filtrara en las cuencas. La fuga generó preocupaciones sobre el impacto ambiental y la salud de la población local, dado que el cianuro es un tóxico utilizado en la extracción de oro. Sin embargo, la empresa, en colaboración con funcionarios públicos a nivel nacional, provincial y municipal, no alertó a la población de manera inmediata.

Inicialmente, la estrategia de Barrick Gold fue ocultar el incidente. Cuando resultó insostenible mantener esta postura, al día siguiente la empresa reconoció un derrame de 15.000 litros de solución cianurada, asegurando que no había llegado al río y desmintiendo cualquier contaminación. Sin embargo, una semana después, el 21 de septiembre, Barrick aceptó que el volumen del derrame fue de 224.000 litros y que, contrariamente a lo que había afirmado anteriormente, sí había alcanzado el río.

Dos días después de la intervención judicial, la empresa reconoció el derrame de al menos 1.070.000 litros de solución cianurada en las aguas de los ríos. A pesar del escándalo y la gravedad de los hechos, la mina Veladero continuó en operaciones tras el pago de una multa.

La situación se complicó aún más cuando un empleado de la planta minera, en estado de pánico, comunicó lo sucedido a familiares y amigos a través de WhatsApp, lo que llevó a una rápida difusión de la información y generó dudas y temores entre los ciudadanos. Además, la actitud del gobierno de San Juan fue criticada por no brindar información clara sobre el incidente. La población estaba molesta y preocupada, ya que no sabían si el agua estaba contaminada ni si podían consumirla, hasta que Barrick finalmente emitió un comunicado de prensa confirmando lo sucedido. Los ciudadanos necesitaban conocer la

magnitud del derrame y muchos comenzaron a exigir el cierre de todas las empresas mineras en la región y en América Latina.

Mina Veladero

Figura 5

Isologotipo de Mina Veladero

Figura 6

Imagen de Mina Veladero en San Juan



Nota. En el país la principal actividad es la operación de la mina de oro Veladero un Joint Venture de Barrick con Shandong Gold, (2021), Caterwest

https://caterwest.com/project/veladero/

3.3 Cronología de los sucesos

Se analizará las acciones de Barrick Gold y los ciudadanos por semanas desde que sucedió el incidente hasta que terminó.

Primera semana: derrame y primeras reacciones. (septiembre 2015)

El **12 de septiembre** de 2015, empleados de la mina Veladero informaron a sus familiares a través de WhatsApp sobre un derrame contaminante, recomendando que no consumieran agua. Este mensaje se difundió entre los vecinos y alcanzó a toda la comunidad de Jáchal. Tanto la empresa como el gobierno provincial mantuvieron silencio al respecto.

La primera estrategia de Barrick Gold fue el ocultamiento. Luego el **14 de septiembre** de 2015 Barrick Gold emite el primer comunicado de prensa. En lugar de abordar las preocupaciones inmediatas, se centralizaron en minimizar el impacto. El comunicado de prensa, aunque responde y admite la rotura de una cañería, niega que el río Jáchal se hubiera contaminado.

A su vez, el ministro de Minería provincial, Felipe Saavedra, informó a los medios locales sobre un derrame de solución, aunque subrayó que no existía un riesgo para la salud pública. Pero, por otro lado, el gobernador de San Juan, José Luis Gioja, rechazó las afirmaciones sobre la contaminación del agua del río. No obstante, anunció que se llevará a cabo una investigación oficial para verificar que se hayan seguido los protocolos de seguridad adecuados. En caso contrario, se comprometió a imponer sanciones a la empresa involucrada.

Figura 7

Imagen de los protocolos seguidos por Barrick Gold



Nota. Barrick extendió por 10 años la vida útil de Veladero, (2020), Econo Journal *https://econojournal.com.ar/2020/05/barrick-extendio-por-10-anos-la-vida-util-de-veladero/*

Segunda semana:

El **21 de septiembre** de 2015, Barrick Gold admitió que la cantidad de líquido derramado ascendía a 224.000 litros.

El **23 de septiembre** de 2015, Barrick Gold emite un nuevo comunicado de prensa revelando que fue de 1.072 metros cúbicos (más de 1.000.000 de litros), y que la contaminación llegó al río.

Es relevante señalar que, tanto en años anteriores como en los posteriores, se registraron nuevos incidentes relacionados con la empresa.

Protesta ante la situación:

Figura 8

Protesta realizada por los ciudadanos de San Juan.



Nota. Derrame de cianuro: un diputado nacional le pidió al gobernador de Mendoza suspender el ingreso de productos de San Juan, (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/politica/derrame-de-cianuro-un-diputado-nacional-le-pidio-al-gobernador-de-mendoza-suspender-el-ingreso-de-productos-de-san-juan-nid1830499/

Figura 9

Protesta realizada por los ciudadanos de San Juan.



Figura 10

Protesta realizada por los ciudadanos de San Juan.



Nota. Derrame de cianuro en San Juan: vecinos de Jáchal cortaron el paso de camiones hacia la mina de la Barrick, (2015), Explicito, https://explicitoonline.com/derrame-de-cianuro-en-san-juan-vecinos-de-jachal-cortaron-el-paso-de-camiones-hacia-la-mina-de-la-barrick/

3.4 Análisis

Este análisis se lleva a cabo desde una perspectiva basada en la teoría de la gestión de crisis, considerando los conceptos de los autores estudiados, así como las herramientas, dispositivos y bibliografía utilizada que proponen un tipo de acción específico para un manejo adecuado de las crisis. Las propuestas presentadas se realizan desde la perspectiva de un estudiante de relaciones públicas, sin conocimiento de las instancias de decisión de la compañía relacionadas con las estrategias de negocio específicas, las cuales no se abordan en este trabajo:

Desde el momento en que ocurrió el derrame, Barrick Gold necesitaba adoptar un enfoque proactivo. La gestión de crisis exige una comunicación clara y efectiva. Desde la teoría, se podría suponer que Barrick Gold debía:

Emitir un comunicado de prensa o una conferencia de prensa inmediatamente. Podría plantearse que Barrick, debía reconocer la gravedad de la situación y ofrecer a las personas detalles sobre el evento sucedido. Esto incluye la cantidad de cianuro derramado, la fecha y la ubicación exacta. Barrick Gold debía tener en cuenta que la transparencia en momentos de crisis transmite confianza.

Según Carlos Andrés Pérez (2018), ante la ciudadanía afectada, el manejo del problema se basa en dos aspectos clave. El primero son las entrevistas que los medios solicitan a cualquier miembro de la compañía. Por esta razón, es fundamental preparar a todos los directivos, ya que no siempre será el portavoz designado quien reciba las solicitudes de entrevistas. Los periodistas tienden a buscar a quien consideran que puede proporcionar la información que desean, independientemente de la designación oficial de la empresa. El segundo aspecto clave reside en las declaraciones formales que el portavoz designado ofrece en una conferencia de prensa. Un portavoz será efectivo en la gestión de una crisis si sigue líneas de acción definidas y se apoya en sound bytes (frases breves y concisas) preparadas por los comités encargados para cada crisis. La reputación de los directivos es igualmente relevante, siempre que mantengan el perfil destacado previamente mencionado. Su desempeño exitoso como legitimadores o voceros puede ser un factor decisivo para superar tanto la crisis actual como posibles crisis futuras.

Retroalimentación. A partir de la teoría, se podría suponer que Barrick Gold debía haber llevado a cabo una retroalimentación con los medios de comunicación para explicar de manera rápida y veraz los riesgos y las medidas que se tomarían para mitigar los efectos del derrame. No se debería haber recurrido a la mentira o al ocultamiento de información, ya que esto podría generar miedo e incertidumbre en la población.

En referencia a Carlos Andrés Pérez (2018), iniciar una retroalimentación con los medios de comunicación es fundamental, ya que son los encargados de establecer el vínculo entre la organización y la ciudadanía en general. Posteriormente, es importante implementar programas de comunicación más directos, como el correo directo, actividades de responsabilidad social o visitas a los sectores potencialmente afectados. Estas acciones contribuyen a resolver una de las principales preocupaciones de las organizaciones en crisis: ¿Cómo involucrar a otras partes para resolver la situación de manera más rápida?

En este sentido, al informar al público, ya sea a través de los medios de comunicación o de nuestras propias fuentes, sobre la participación de otras entidades en la resolución de la crisis, se genera una mayor sensación de tranquilidad. La ciudadanía se siente más segura al saber que una organización estatal o privada está involucrada en la gestión de la crisis, o que existe un marco de control que garantiza que el problema no se agrave.

Establecer un equipo de crisis (Comité Específico).

En estos casos, se recomienda que el Comité de Crisis integre expertos en salud ambiental y comunicación para diseñar la mejor estrategia posible en función de las expectativas de la comunidad. No se dispone de información específica sobre sí Barrick Gold convocó efectivamente a su comité de crisis durante este episodio. Sin embargo, dada la magnitud de la empresa, se puede suponer que, en una crisis de esta magnitud, es altamente probable que haya activado el comité de crisis para responder a la situación y a las inquietudes de los ciudadanos.

En línea con Carlos Andrés Pérez (2018), el Comité Específico se activa cuando se presenta una crisis, lo que permite identificar que se está atravesando una crisis. La función de este comité es formarse cuando el Comité Permanente determine la existencia de una crisis y disolverse una vez que esta haya sido superada. Este Comité es el encargado de definir las directrices y estrategias a seguir para resolver la crisis. Por ello, debe estar compuesto por representantes de los departamentos afectados y por un delegado de la

dirección de la entidad, ya que, dado el corto tiempo disponible para reaccionar ante estos escenarios, contar con un representante de confianza de la dirección asegura que se obtendrá el respaldo de las altas autoridades para actuar y tomar decisiones de manera más eficiente.

La falta de transparencia demostrada por Barrick Gold puede compararse con el accidente ocurrido en 1999 con la **aerolínea LAPA**, en el cual también se evidenciaron problemas relacionados con la gestión de la información y la transparencia corporativa. Líneas Aéreas Privadas Argentinas (LAPA) fue una aerolínea de origen argentino, reconocida por su contribución significativa al sector aeronáutico del país. En su periodo de mayor actividad, LAPA expandió su servicio para incluir vuelos internacionales a destinos como Atlanta, en Estados Unidos, y Uruguay, además de mantener una amplia red de vuelos de cabotaje a nivel nacional. Sus operaciones principales se realizaban desde el Aeroparque Jorge Newbery para vuelos regionales y desde el Aeropuerto Internacional de Ezeiza Ministro Pistarini para vuelos internacionales.

LAPA destacó por ser la primera aerolínea en desafiar el monopolio de Aerolíneas Argentinas y su subsidiaria Austral Líneas Aéreas, contribuyendo a diversificar el mercado aeronáutico local. Sin embargo, el 31 de agosto de 1999, la aerolínea sufrió uno de los accidentes más trágicos en la historia de la aviación argentina, cuando el vuelo 3142, que cubría la ruta Buenos Aires-Córdoba, se estrelló, resultando en la pérdida de 65 vidas. Posteriormente, LAPA cesó sus operaciones debido a dificultades financieras, declarando su quiebra el 20 de abril de 2003.

En el caso de LAPA, la empresa intentó encubrir fallos estructurales significativos en sus operaciones de seguridad aérea. Las investigaciones posteriores revelaron que la compañía había ignorado problemas previamente conocidos en sus procedimientos y que existió negligencia en la capacitación de los pilotos. Esta falta de transparencia, junto con el

ocultamiento de información clave, contribuyó a una erosión sustancial de la confianza pública.

Figura 11

Isologo de LAPA

Figura 12

Imagen del avión de la aerolínea.



Nota. Lapa, (2018), http://www.lapa.com.ar/

La crisis que enfrentó LAPA fue devastadora para su imagen y reputación. A pesar de que la aerolínea continuó operando durante un tiempo después del incidente, el daño causado a su credibilidad fue irreparable, y finalmente la empresa cerró en 2003. Este caso evidencia

cómo la falta de transparencia en la gestión de crisis no solo genera consecuencias inmediatas, sino que también puede tener un impacto a largo plazo en la viabilidad de una organización. Comparar esta situación con la de Barrick Gold subraya la importancia de un enfoque transparente y de la comunicación efectiva en la gestión de crisis, ya que ambas compañías enfrentaron serios desafíos al no abordar de manera adecuada las preocupaciones públicas y los fallos en sus operaciones internas.

De acuerdo con lo planteado por Pérez, Zuñeda (1999) también señala que, una vez desatada una crisis, es fundamental considerar ciertos aspectos clave para gestionar adecuadamente la situación. En el caso de Barrick Gold, y basándonos en lo percibido desde la opinión pública, se podría suponer que la empresa no aplicó eficazmente estas recomendaciones en su respuesta a la crisis.

El primer punto destacado por Zuñeda (1999) es el peligro del silencio o la negación frente a una crisis. Según el autor, estas estrategias no solo no resuelven el conflicto, sino que tienden a agravar la situación. En el caso de Barrick Gold, parecería que la compañía optó inicialmente por el silencio y la negación, lo cual, de acuerdo con Zuñeda, contradice la recomendación de asumir la responsabilidad desde el inicio de los hechos para evitar un deterioro mayor.

En segundo lugar, resalta la importancia de abordar los hechos de manera clara y objetiva durante una crisis. Aplicando esta teoría al caso de Barrick Gold, se puede inferir que la organización no comunicó los hechos de forma transparente. La información difundida a través de sus comunicados de prensa resultaba, según lo percibido, ambigua e insuficiente, lo que dificultó a las audiencias afectadas comprender la magnitud real del problema.

Finalmente, sugiere que una empresa en crisis debe priorizar un trato preferencial hacia las víctimas o los perjudicados, implementando medidas que protejan tanto la reputación de la organización como la seguridad y el bienestar de las personas afectadas. En el caso de Barrick Gold, y según lo que podría inferirse desde las percepciones públicas, la empresa

habría fallado en este aspecto al no proporcionar información completa y necesaria para salvaguardar la salud de los ciudadanos. Esto podría interpretarse como una falta de priorización del bienestar de los damnificados en su estrategia de gestión de crisis.

En síntesis, si bien se trata de un análisis hipotético basado en las teorías de Zuñeda y la percepción pública de la crisis de Barrick Gold, es posible identificar áreas clave en las que la organización podría haber adoptado un enfoque más proactivo y centrado en la responsabilidad social y la transparencia. (Zuñeda 1999)

Capítulo 4: Las narrativas de la crisis, percepción pública y el rol de los medios de comunicación.

En este capítulo se llevará a cabo un análisis de todos los comunicados de prensa emitidos por la empresa, junto con la entrevista realizada a Juan Bautista Ordóñez por Juan Miceli en La Nación. Además, se analizarán las noticias publicadas por diversos medios de comunicación. El objetivo es examinar cómo los medios narraron los hechos en contraste con la versión ofrecida por Barrick Gold.

4.1 Comunicados de prensa

De acuerdo con Arata (2013), los comunicados de prensa deben ser comprensibles incluso para personas sin experiencia previa con estas herramientas. Su principal objetivo es evitar mensajes contradictorios y garantizar que la empresa comunique una versión única y responsable. Además, es esencial que la empresa defina claramente su posición durante una crisis, de modo que quienes la gestionan cuenten con información consistente. Para ello, se recomienda elaborar un argumentario: un documento breve y sencillo que incluya respuestas a las preguntas más frecuentes.

Asimismo, Arata (2013) sostiene que un comunicado de prensa debe incluir los siguientes elementos:

- Nombre de la empresa.
- Fecha y hora de difusión.
- Nombre, cargo y forma de contacto de la persona que lo envía.
- Descripción del accidente o situación de crisis.
- Respuestas de la empresa, resaltando su inmediatez, relevancia y oportunidad.

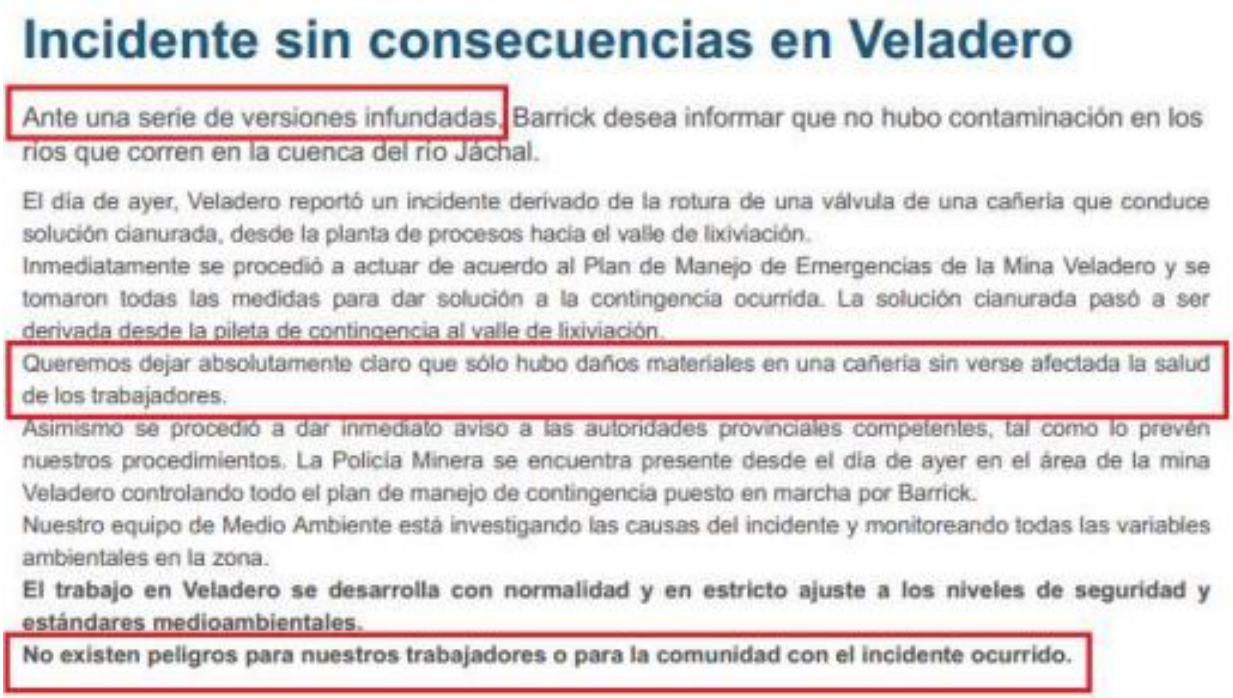
- Decisiones tomadas por la empresa tras la crisis.
- Planificación de los próximos contactos con la organización.

A continuación, se presentan los distintos comunicados de prensa emitidos por la organización a lo largo de la crisis.

Primer comunicado de prensa: **14 de septiembre.**

Figura 13

Imagen del comunicado de prensa de Barrick Gold del 14 de septiembre.



Incidente sin consecuencias en Veladero

Ante una serie de versiones infundadas, Barrick desea informar que no hubo contaminación en los ríos que corren en la cuenca del río Jáchal.

El día de ayer, Veladero reportó un incidente derivado de la rotura de una válvula de una cañería que conduce solución cianurada, desde la planta de procesos hacia el valle de lixiviación.
Inmediatamente se procedió a actuar de acuerdo al Plan de Manejo de Emergencias de la Mina Veladero y se tomaron todas las medidas para dar solución a la contingencia ocurrida. La solución cianurada pasó a ser derivada desde la pileta de contingencia al valle de lixiviación.

Queremos dejar absolutamente claro que sólo hubo daños materiales en una cañería sin verse afectada la salud de los trabajadores.

Asimismo se procedió a dar inmediato aviso a las autoridades provinciales competentes, tal como lo prevén nuestros procedimientos. La Policía Minera se encuentra presente desde el día de ayer en el área de la mina Veladero controlando todo el plan de manejo de contingencia puesto en marcha por Barrick.
Nuestro equipo de Medio Ambiente está investigando las causas del incidente y monitoreando todas las variables ambientales en la zona.

El trabajo en Veladero se desarrolla con normalidad y en estricto ajuste a los niveles de seguridad y estándares medioambientales.

No existen peligros para nuestros trabajadores o para la comunidad con el incidente ocurrido.

Nota. Hernan Couste (2018). La crisis de Barrick Gold en Veladero y una propuesta metodológica sobre el tratamiento de las noticias en los medios de comunicación [Trabajo Final de Grado, Universidad Abierta Interamericana]

Este comunicado responde a un incidente en la Mina Veladero, operada por Barrick Gold, donde se menciona la ruptura de una válvula que provocó daños en una cafetería y el derrame de solución cianurada en la planta de lixiviación. Este tipo de accidentes generó

preocupación entre los habitantes de la zona, especialmente en la cuenca del río Jáchal, dada la toxicidad del cianuro en el agua.

Algunas palabras claves y expresiones relevantes que refuerzan esta estrategia incluyen:

“Versiones infundadas”. El uso de esta frase al inicio tiene un objetivo claro: deslegitimar cualquier rumor o información difundida por terceros que señalen contaminación o peligrosidad en el incidente. La palabra "infundadas" crea una sensación de que no hay base sólida para las preocupaciones o críticas que se puedan haber generado, lo que refuerza la confianza en la información proporcionada por la empresa.

“Ajuste a los niveles de seguridad y estándares medioambientales”. Podría decirse que esta expresión intenta transmitir confianza al público. Se resalta que la empresa sigue procedimientos adecuados y que cumple con normativas estrictas, lo que sugiere que se “toman” todas las precauciones necesarias.

“No existen peligros”. Una vez más, la empresa opta por una negación absoluta. El uso de esta afirmación busca calmar cualquier posible preocupación en la comunidad afectada, tanto en lo relacionado con la seguridad de los trabajadores como con la salud pública y el medio ambiente.

"Queremos dejar absolutamente claro que solo hubo daños materiales en una cañería sin verse afectada la salud de los trabajadores". Podría sostenerse que está frase está diseñada para minimizar la percepción de gravedad del incidente en Veladero, y posiblemente busca desviar la atención de las consecuencias reales del derrame. La empresa intenta posicionarse como la fuente definitiva de verdad frente a cualquier información contradictoria, lo que puede percibirse como un esfuerzo por controlar la narrativa y sofocar la polémica, además de que parece ser con un tono agresivo.

Al no mencionar nada sobre el impacto ambiental o los riesgos para la población cercana, Barrick Gold desvía cualquier enfoque que pudiera señalar la verdadera magnitud del problema. Reducir un derrame de cianuro, que podría tener serias consecuencias para la salud y el medio ambiente, a un "daño material en una cañería", se puede plantear que es un ejemplo de manipulación del lenguaje para minimizar el daño percibido. La frase busca imponer una percepción de control y seguridad que, de ser inexacta, escondería riesgos mucho más serios, tanto para los trabajadores como para la comunidad.

Es un claro intento de ocultar la gravedad, ya que se comprobó después que el cianuro alcanzó el río Jáchal, lo que contradice la narrativa de que el incidente no tendría consecuencias significativas. Al enfatizar que no hubo daños personales, Barrick Gold se escuda en el bienestar inmediato de los trabajadores, pero evita hablar del daño ambiental y las posibles repercusiones a largo plazo para la población.

Sin embargo, la información proporcionada en el comunicado de prensa no fue suficiente para tranquilizar a la comunidad. La falta de detalles llevó a la especulación y al miedo. La empresa en vez de adoptar una postura reactiva, adoptó una postura defensiva. La empresa trató de desestimar el incidente como un hecho aislado cuando la responsabilidad era de ellos, lo que alienó a muchos en la comunidad que esperaban una respuesta más humana y abierta.

15 de septiembre:

Figura 14

Imagen del comunicado de prensa de Barrick Gold del 15 de septiembre.



Barrick continúa con los monitoreos en la zona

Comunicado de prensa - 15-09-2015

Barrick informa que a partir del incidente ocurrido el pasado domingo 13 de septiembre de 2015, en una válvula de la cañería del proceso de lixiviación de la mina Veladero, se han puesto en funcionamiento los Procedimientos de Contingencias previstos al efecto.

Conforme a los mismos, se está llevando adelante un procedimiento de monitoreo de aguas en toda la zona de influencia del área de la mina Veladero. Como respuesta al plan de emergencia se ha coordinado una serie de medidas precautorias a los fines de superar cualquier contingencia que los resultados de monitoreo pudieran arrojar. Se ha dispuesto a través de personal de la empresa la provisión de agua para consumo humano a las comunidades de Chinguillo, Malimán y Angualasto.

Asimismo se están coordinando con las autoridades locales diversas medidas técnicas de prevención a los fines de morigerar o eliminar cualquier contingencia en los recursos hídricos en el área de influencia de la mina Veladero.

Se comunica también a la comunidad que Barrick ha iniciado un proceso de investigación interna para determinar las causas y los responsables, de existir, de este incidente, las que serán oportunamente comunicadas a la opinión pública.

La compañía se ha puesto a total disposición de las autoridades y la comunidad en general a efectos de continuar informando de todas las novedades que vayan ocurriendo con relación al caso.

Nota. Hernan Couste (2018). La crisis de Barrick Gold en Veladero y una propuesta metodológica sobre el tratamiento de las noticias en los medios de comunicación [Trabajo Final de Grado, Universidad Abierta Interamericana]

El comunicado titulado "Barrick continúa con los monitoreos en la zona" del 15 de septiembre de 2015, es otra pieza clave en el manejo de la crisis por parte de la empresa, que muestra elementos recurrentes en su estrategia comunicacional durante el incidente en Veladero.

Algunas palabras claves y expresiones relevantes que refuerzan esta estrategia incluyen:

"Barrick ha iniciado un proceso de investigación interna". El uso de esta frase refuerza la estrategia de control de la narrativa, donde Barrick busca mostrarse como una empresa responsable que toma medidas ante el incidente. Sin embargo, el hecho de que sea una

investigación interna puede levantar sospechas en el público, que podría interpretarlo como un esfuerzo para controlar el flujo de información y minimizar los hallazgos negativos. Al no mencionar investigaciones externas o auditorías independientes, el comunicado deja entrever que la compañía no está dispuesta a ser fiscalizada por entes externos, lo que podría debilitar aún más su ya credibilidad.

En el contexto de una crisis de esta magnitud, donde se afecta a toda una comunidad y se pone en riesgo el ambiente, una investigación interna sugiere que Barrick Gold busca manejar la situación puertas adentro, lo cual puede ser percibido por los ciudadanos, como así fue, como una falta de transparencia y de colaboración con terceros imparciales. El hecho de no mencionar estudios o peritajes independientes puede alimentar las dudas del público respecto a la veracidad de lo que se comunica.

"La compañía se ha puesto a total disposición de las autoridades". Esta frase intenta proyectar una imagen de colaboración y cumplimiento por parte de Barrick con las autoridades locales y nacionales. Sin embargo, es importante destacar que esta disposición a cooperar puede ser vista como una medida obligatoria más que voluntaria, dada la magnitud del incidente y la presión pública que estaba recibiendo la empresa en ese momento.

El lenguaje utilizado sugiere que la empresa está alineada con los procedimientos legales, pero también puede percibirse como un acto reactivo. Es decir, Barrick Gold no toma la iniciativa, sino que responde a las circunstancias impuestas por las autoridades. Además, aunque la frase indica disposición, no menciona ningún detalle concreto sobre cómo se está colaborando con las autoridades o qué tipo de controles específicos están implementando junto con ellas.

Monitoreo de la calidad del agua. El comunicado resalta que la empresa ha continuado con los procedimientos de monitoreo de la calidad del agua en las zonas cercanas a la mina Veladero. Esta acción por parte de la empresa es fundamental para calmar a las

comunidades locales y tratar de mitigar el impacto mediático. No obstante, nuevamente hay una falta de detalles sobre los resultados obtenidos en dichos monitoreos.

En lugar de informar sobre los niveles de contaminantes o proporcionar datos que confirmen que el agua no está en riesgo, Barrick se limita a indicar que el monitoreo está en marcha. Esto puede ser interpretado como una estrategia para ganar tiempo y posponer cualquier declaración concluyente hasta que la presión mediática y social disminuya.

16 de septiembre:

Figura 15

Imagen del comunicado de prensa de Barrick Gold del 16 de septiembre.



Barrick informa resultados de monitoreos del agua

Comunicado de prensa - 16-09-2015

Barrick informa que desde el día del incidente en la mina Veladero en ninguno de los monitoreos se ha detectado la presencia de solución cianurada en el río Jáchal ni en el dique Cuesta del Viento, en su entrada y desembocadura.

A partir de este incidente y del avance de las investigaciones internas y los resultados internos de monitoreos obtenidos a la fecha, se ha podido confirmar que la contingencia ocasionó el ingreso temporal de solución cianurada al río Las Taguas, en niveles que no han generado impactos en la salud de las personas y que actualmente no registran valores detectables en el área de la mina.

Aun cuando no se identificaron riesgos para la salud de la población, se tomaron medidas preventivas en las comunidades aledañas al río Blanco. En este sentido, Barrick completó esta madrugada la distribución de 150 mil litros de agua potable en estas comunidades a los fines de llevar tranquilidad a esas poblaciones.

La compañía continua entregando a las autoridades toda la información requerida respecto al incidente ocurrido. Seguimos trabajando en el proceso de investigación interno para determinar las causas y responsables de dicho incidente.

Nota. Hernan Couste (2018). La crisis de Barrick Gold en Veladero y una propuesta metodológica sobre el tratamiento de las noticias en los medios de comunicación [Trabajo Final de Grado, Universidad Abierta Interamericana]

El comunicado de prensa titulado **“Barrick informa resultados de monitoreos del agua”** del 16 de septiembre de 2015 se alinea con los esfuerzos de la empresa para minimizar los impactos percibidos de la crisis ambiental en Veladero y controlar la narrativa pública.

Algunas palabras claves y expresiones relevantes que refuerzan esta estrategia incluyen:

"En ninguno de los monitoreos se ha detectado la presencia de solución cianurada". Este es uno de los intentos más directos de calmar a la población, afirmando que los resultados de los análisis son positivos. Pero, ¿cómo puede alguien confiar después de todo el escándalo? Afirmar que no se detectó cianuro suena bien, pero la falta de transparencia sobre los métodos y resultados exactos deja una duda en el aire. Básicamente, están diciendo “confíen en nosotros” cuando el historial reciente de la empresa ya tiene grietas. Sin embargo, el foco en la ausencia de detección puede interpretarse como una técnica de desviación, donde la empresa omite detalles importantes sobre la magnitud y las consecuencias iniciales del derrame. La falta de cianuro en los monitoreos no elimina la posibilidad de contaminación pasada ni garantiza que otras sustancias tóxicas no hayan afectado la calidad del agua.

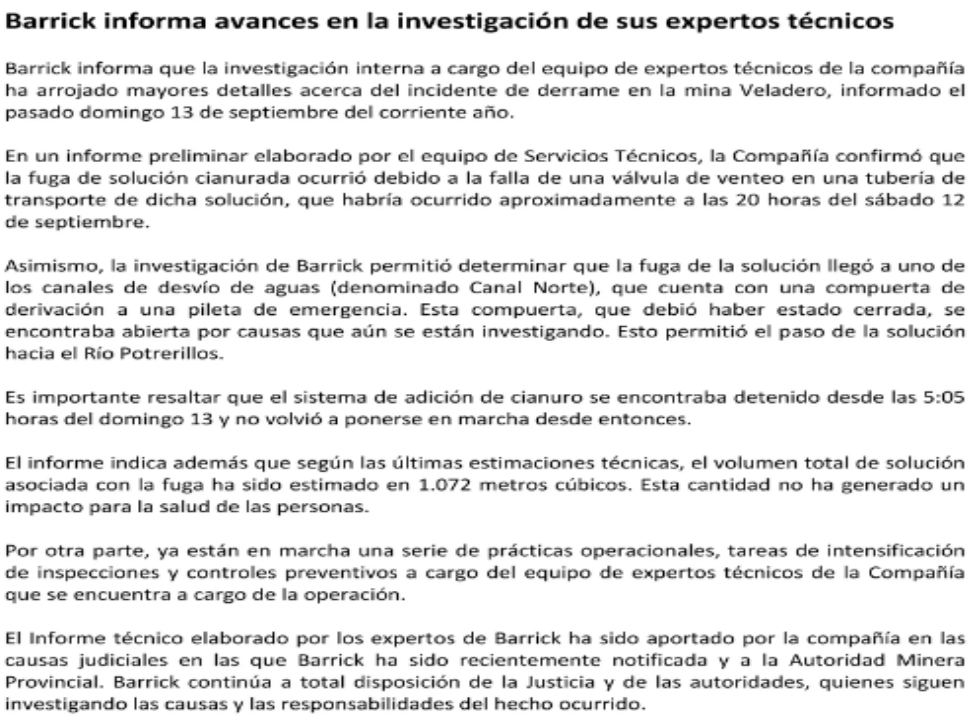
"No han generado impactos en la salud de las personas". Esto es clave, y probablemente lo más sensible para la comunidad. Están diciendo que nadie se enfermó. Pero, de nuevo, ¿dónde están los estudios de salud independientes que lo confirmen? Pareciera que, con solo repetirlo una y otra vez, Barrick Gold espera que el público lo tome como cierto. Esto se siente más como un intento de apagar el fuego rápidamente, en lugar de abordar el problema de manera profunda y transparente.
Sin embargo, es importante destacar que esta afirmación se realiza sin proporcionar evidencia científica o un respaldo externo que corrobore estos resultados. La vaguedad de esta declaración puede generar escepticismo entre la audiencia, especialmente en un contexto donde ya se sospechaba de la veracidad de los informes de la empresa.

"Distribución de 150 mil litros de agua potable en estas comunidades". El hecho de que Barrick haya tenido que distribuir una cantidad considerable de agua potable puede ser visto por el público como una admisión de que algo no estaba bien con el suministro de agua local. Aunque la empresa lo presenta como una medida de precaución, esta acción podría levantar sospechas sobre la severidad real del impacto en las comunidades afectadas.

23 de septiembre:

Figura 16

Imagen del comunicado de prensa de Barrick Gold del 23 de septiembre.



Barrick informa avances en la investigación de sus expertos técnicos

Barrick informa que la investigación interna a cargo del equipo de expertos técnicos de la compañía ha arrojado mayores detalles acerca del incidente de derrame en la mina Veladero, informado el pasado domingo 13 de septiembre del corriente año.

En un informe preliminar elaborado por el equipo de Servicios Técnicos, la Compañía confirmó que la fuga de solución cianurada ocurrió debido a la falla de una válvula de venteo en una tubería de transporte de dicha solución, que habría ocurrido aproximadamente a las 20 horas del sábado 12 de septiembre.

Asimismo, la investigación de Barrick permitió determinar que la fuga de la solución llegó a uno de los canales de desvío de aguas (denominado Canal Norte), que cuenta con una compuerta de derivación a una pileta de emergencia. Esta compuerta, que debió haber estado cerrada, se encontraba abierta por causas que aún se están investigando. Esto permitió el paso de la solución hacia el Río Potrerillos.

Es importante resaltar que el sistema de adición de cianuro se encontraba detenido desde las 5:05 horas del domingo 13 y no volvió a ponerse en marcha desde entonces.

El informe indica además que según las últimas estimaciones técnicas, el volumen total de solución asociada con la fuga ha sido estimado en 1.072 metros cúbicos. Esta cantidad no ha generado un impacto para la salud de las personas.

Por otra parte, ya están en marcha una serie de prácticas operacionales, tareas de intensificación de inspecciones y controles preventivos a cargo del equipo de expertos técnicos de la Compañía que se encuentra a cargo de la operación.

El Informe técnico elaborado por los expertos de Barrick ha sido aportado por la compañía en las causas judiciales en las que Barrick ha sido recientemente notificada y a la Autoridad Minera Provincial. Barrick continúa a total disposición de la Justicia y de las autoridades, quienes siguen investigando las causas y las responsabilidades del hecho ocurrido.

Nota. Barrick admitió que el derrame fue cuatro veces mayor de lo que informó, (2015), La Política Online https://www.lapoliticaonline.com/nota/92518-barrick-admitio-que-el-derrame-fue-cuatro-veces-mayor-de-lo-que-informo/

El comunicado de prensa titulado **“Barrick informa avances en la investigación de sus expertos técnicos”** del 23 de septiembre de 2015 informa que Barrick Gold confirmó una fuga de solución cianurada en la mina Veladero debido a una falla en una válvula el 12 de septiembre de 2015. La fuga fue contenida y no impactó la salud de las personas. La empresa está implementando medidas preventivas y cooperando con las autoridades para esclarecer las causas y responsabilidades del incidente.

Podría decirse que la estrategia de Barrick es intentar controlar el daño mediático centrándose en los aspectos técnicos del evento, pero la falta de transparencia y la ocultación inicial de la información debilitaron su posición desde el principio, algo que sería un punto crítico a desarrollar en el análisis de su manejo mediático durante la crisis.

Algunas palabras claves y expresiones relevantes que refuerzan esta estrategia incluyen:

"El Informe técnico elaborado por los expertos de Barrick ha sido aportado por la compañía en las causas judiciales en curso". Con esta declaración, Barrick intenta posicionarse como colaborador activo con las autoridades judiciales, reforzando la idea de transparencia. Sin embargo, el hecho de que solo mencionen un informe "técnico" interno generó dudas sobre la imparcialidad de la información presentada. Al no referirse a investigaciones independientes, la empresa sigue siendo la única fuente de los datos, lo que podría poner en tela de juicio la credibilidad del informe, especialmente si los datos internos se utilizan para defenderse en un posible juicio. Esto también se puede visualizar un año después en la entrevista que realiza Juan Micelli a Juan Bautista Ordoñez, donde le mencionaba esto mismo.

"Ya están en marcha una serie de prácticas operacionales, tareas de intensificación de inspecciones y controles preventivos", Barrick Gold busca generar la impresión de proactividad y responsabilidad. Sin embargo, esta frase resulta genérica y no aporta información valiosa sobre los cambios estructurales que se están implementando para evitar

futuros derrames. Es probable que esta sea una táctica de manejo de la percepción, para convencer a las audiencias externas (público, medios y autoridades) de que la empresa está tomando medidas adecuadas, cuando en realidad no se detallan los pasos críticos que se requieren para resolver la crisis.

4.2 Entrevista a Juan Bautista Ordoñez

Una gestión eficaz de crisis se fundamenta en la capacidad de la empresa para controlar el flujo de información tanto interna como externamente. En este sentido, es crucial establecer estrategias claras y coherentes que permitan afrontar las demandas de los medios de comunicación y la ciudadanía. En escenarios críticos, el manejo adecuado de la comunicación puede determinar el éxito o el fracaso de la respuesta de la organización. A continuación, se detalla cómo se deben gestionar las interacciones con los medios y el público afectado, destacando la preparación de los directivos y la relevancia de un portavoz designado.

Atendiendo a Carlos Andrés Pérez (2018), frente a la ciudadanía afectada, el manejo del problema se articulará en torno a dos aspectos clave: el primero de ellos se refiere a las entrevistas que los medios soliciten a cualquier integrante de la compañía. Es esencial preparar a todos los directivos, ya que no necesariamente será el portavoz oficial designado para la crisis quien sea requerido para las entrevistas. Los periodistas pueden preferir consultar a quien consideren que posee la información que buscan, independientemente de la persona seleccionada como vocero por la empresa.

En relación con Carlos Andrés Pérez (2018), el segundo aspecto clave radica en las declaraciones que el portavoz designado para la crisis ofrezca en una conferencia de prensa formal. Un portavoz efectivo en una crisis debe contar con líneas de acción claras y apoyarse en mensajes clave (sound bites) elaborados por los comités específicos para cada

situación de crisis. En este contexto, el portavoz debe estar al tanto de lo que es posible y lo que no es recomendable comunicar, y debe ajustarse a un guión preestablecido, evitando desviarse de las directrices en sus declaraciones. En cuanto a las relaciones con los medios de comunicación, es fundamental establecer reglas claras sobre quién está autorizado para interactuar con los periodistas. Cualquier información proporcionada de manera inadecuada podría ser utilizada tanto por la competencia como por los compradores para perjudicar la reputación de la compañía.

A continuación, se procederá con un análisis de la entrevista realizada por el periodista Juan Miceli a Juan Bautista Ordoñez (Director ejecutivo de la empresa) para **La Nación PM** en septiembre de 2016. Es relevante destacar que, además de los comunicados de prensa emitidos, ningún vocero o representante de Barrick Gold apareció en los medios de comunicación para ofrecer entrevistas o brindar explicaciones sobre la crisis. Esta entrevista fue la única instancia de comunicación directa y, de hecho, tuvo lugar un año después del suceso.

Figura 17

Imagen de Juan Bautista Ordoñez en la entrevista en La Nación pm.



Nota. Juan Bautista Ordóñez, director ejecutivo de Barrick Gold: "Le hacemos un enorme pedido de disculpas a la comunidad de San Juan", (2015), La Nación pm, https://surl.li/upqvyk

Estas son algunas frases claves o partes de la entrevista que se deben destacar:

Juan Bautista Ordoñez (JBO): *"Afortunadamente, nuestros estudios y más de 20 análisis que hicimos sobre ese material nos indica que no hay presencia de cianuro, que estamos lejos de los cursos de agua y que la salud de nuestros trabajadores como de la población está a salvo, pero el incidente ocurrió, no tiene que ocurrir, no debió haber ocurrido y estamos verdaderamente abatidos y abocados a resolver"*

Juan Miceli (JM): *"Lo calificarían como algo grave?"*

JBO: *"Sin dudas es un incidente grave porque nosotros no nos podemos permitir que ocurra ni siquiera esa contingencia"*

Otro fragmento:

JM: *"El año pasado hubo un incidente muy grave que es considerado el más grave derrame de la historia argentina y al principio dijeron que eran 15 mil litros y terminó siendo más de un millón"*

JBO: *"Si, el año pasado hubo un incidente serio, que este por suerte no lo fue y hubo una muy pobre performance en el manejo de la información […]"*

Aquí, Juan Miceli señala la falta de credibilidad de Barrick Gold debido a incidentes anteriores, lo cual es un punto crítico. La mención de la discrepancia en las cifras del derrame anterior subraya la desconfianza pública. Ordóñez acepta esta crítica y señala que hubo "una pobre performance" en el manejo de la información, lo que es un intento de asumir responsabilidad por las acciones de la compañía en el pasado.

Otro fragmento:

JM: *"Y por qué ahora deberíamos creer lo que usted dice?"*

JBO: *“En realidad tenemos muy claro que nuestra credibilidad no está en su mejor momento así que no pedimos que nos crean, sino que contamos lo que ocurrió y esperamos que nos crean”*

Figura 18

Imagen de la entrevista en La Nación pm



Nota. Juan Bautista Ordóñez, director ejecutivo de Barrick Gold: "Le hacemos un enorme pedido de disculpas a la comunidad de San Juan", (2015), La Nación pm, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/juan-bautista-ordonez-director-ejecutivo-de-barrick-gold-le-hacemos-un-enorme-pedido-de-disculpas-a-la-comunidad-de-san-juan-nid1939709/

Esta es una parte reveladora de la entrevista, ya que Ordóñez reconoce abiertamente la falta de credibilidad de la empresa cuando el periodista realiza un cuestionamiento de su credibilidad. Al no pedir que le crean ciegamente, intenta establecer una relación de transparencia. Sin embargo, la frase también refleja una estrategia defensiva; no se trata de una afirmación de confianza, sino de una expectativa pasiva de que la verdad eventualmente será aceptada.

Juan Bautista Ordoñez, en diversas ocasiones durante la entrevista, enfatizó que se trató de un incidente menor, expresando que la empresa se siente sumamente abatida y

preocupada por lo ocurrido. Además, subrayó que ellos mismos están decepcionados, especialmente en relación con la comunidad de San Juan. Al finalizar la entrevista, el director ejecutivo hizo referencia a su declaración como un pedido de disculpas. Sin embargo, su afirmación de que están decepcionados pudo interpretarse como una postura defensiva frente a la situación, considerando que la población de San Juan mostró una gran preocupación y enojo por el incidente que habían experimentado.

Considerando los diversos comunicados de prensa y la entrevista, la estrategia empleada se alinea con la tipología propuesta por Coombs, según Wilcox, Cameron y Xifra (2006), sobre las posibles respuestas que una organización puede adoptar frente a una crisis:

Ataque al acusador. Consiste en cuestionar la legitimidad de la fuente que señala la crisis, poniendo en duda tanto la lógica de sus afirmaciones como los hechos denunciados. Esta estrategia puede incluir la amenaza de emprender acciones legales.

Negación. La organización sostiene que la crisis no existe.

Excusas. Se busca eximir a la organización de cualquier responsabilidad en la crisis. En este caso, se afirma que no se tiene control sobre los eventos que provocaron la situación. Esta estrategia es común en escenarios de desastres naturales o en casos de manipulación negligente de productos.

Justificación. Implica minimizar la importancia de la crisis, afirmando que los hechos no causan daños o perjuicios significativos. En ocasiones, puede transferirse la responsabilidad a las víctimas, por ejemplo, cuando un consumidor utiliza inapropiadamente un producto o en incidentes relacionados con accidentes industriales.

Paliación. La organización reconoce su responsabilidad en la crisis, pero destaca las acciones emprendidas para mitigar los efectos negativos en los públicos afectados, como pueden ser donaciones o gestos similares.

Acción correctiva. La organización toma las medidas necesarias para revertir los efectos de la crisis y adopta acciones preventivas para evitar que se repita.

Disculpas absolutas. En esta estrategia, la organización asume completamente su responsabilidad, pide disculpas y ofrece las compensaciones correspondientes a los públicos afectados.

La tipología de Coombs ofrece diversas alternativas para gestionar la comunicación en situaciones de crisis, dependiendo tanto del contexto como de la postura adoptada por la organización. Este enfoque sugiere que la organización debe considerar el uso de estrategias conciliatorias (paliación, acción correctiva, disculpas absolutas) cuando las estrategias defensivas (ataque al acusador, negación, disculpas) no resultan.

Como se puede observar, Barrick Gold inició con una **estrategia defensiva**, negando la realidad del asunto y proporcionando información falsa. Posteriormente, aplicó la paliación, es decir, utilizó una **estrategia de complacencia** al reconocer su responsabilidad sobre el derrame, como se puede ver claramente en el comunicado de prensa. Finalmente, se puede apreciar una disculpa dirigida a toda la comunidad de San Juan en la entrevista realizada.

4.3 Gestión de imagen y reputación corporativa en la poscrisis

Teniendo en cuenta a Islas y Hernández, es recomendable que las empresas tomen en cuenta que las crisis externas, al igual que la imagen corporativa, están mayormente influenciadas por la percepción de los públicos externos.

Los medios de comunicación son los encargados de difundir los detalles de la crisis de manera constante, y son los consumidores de la marca quienes determinarán si mantienen su lealtad o si perciben a la organización de manera negativa.

Asimismo, la competencia puede aprovechar la situación para agravar la crisis, incluso cuando esto sea poco ético. Además, los públicos internos también pueden formar parte de la crisis externa, como ocurrió con **Barrick Gold**, donde la divulgación del derrame comenzó a través de uno de sus empleados.

Frente a este tipo de situaciones, el impacto en la imagen corporativa es inminente, por lo que la gestión adecuada de la **poscrisis** es fundamental. En esta fase, la organización debe enfocarse en recuperar lo antes posible la estabilidad que tenía antes del conflicto y trabajar para restablecer su imagen dañada. Evaluar la imagen corporativa en la etapa de poscrisis resulta esencial, ya que es improbable que esta se mantenga inalterada después de una crisis. Esta evaluación permitirá comprender las consecuencias y el nivel de deterioro de la imagen, independientemente de la calidad de la gestión de crisis llevada a cabo.

Un aspecto clave a considerar es que el daño sufrido en una crisis se reduce significativamente si la organización goza de una buena reputación. La reputación sólida ayuda a restablecer la confianza previa a la crisis, debido a su carácter estructural, y contribuye a mitigar los efectos negativos, ya que estabiliza la percepción pública sobre la empresa.

Mantener una reputación favorable otorga a las organizaciones credibilidad ante los distintos grupos de interés, ya que estos perciben que sus acciones no solo buscan beneficios financieros, sino que también están orientadas hacia un impacto social positivo. Esto no solo refuerza la reputación de la empresa, sino que también le otorga legitimidad a largo plazo.

4.4 La narrativa de los medios de comunicación.

En primer lugar, se desarrollará una breve introducción al concepto de narrativa, conocido hoy en día como "storytelling".

La idea de que una empresa o profesional de las relaciones públicas puede controlar el mensaje está cambiando. La realidad indica que ahora el mensaje, y más que el mensaje la narrativa también es una construcción social; el emisor tiene un papel crucial, pero existen otros actores que ya reciben pasivamente esos mensajes y los transforman y redifunden a una velocidad y escala antes impensadas. (Gonzalo Alonso y Alberto Arébalos, 2011, p.13)

Además, a la hora de realizar el análisis se utilizó la metodología de la Teoría de la Valoración desarrollada por James Martin y Peter White.

Esta teoría se ocupa de analizar los recursos lingüísticos que se despliegan en los textos y que son utilizados para expresar, negociar o neutralizar determinadas posiciones ideológicas. Conforme a Martin (2000), la valoración comprende una serie de “recursos semánticos usados para negociar emociones, juicios y apreciaciones, junto con los recursos para amplificar y comprometerse con esas evaluaciones” (p.145)

Según Oteiza (2010), esta perspectiva, se presenta como una organización comprehensiva y sistemática de los recursos lingüísticos que se utilizan para organizar la experiencia social establece que el lenguaje está estratificado en tres subsistemas. El primer subsistema es la fonología, para el caso del lenguaje hablado, y la grafología, para el análisis del discurso escrito. Ambos comprenden la organización de fonemas dentro de sílabas y su posterior despliegue en unidades de ritmo y entonación. El segundo subsistema del lenguaje es la lexico-gramatica, nivel que está constituido por la recodificación de las formas fonológicas y grafológicas en palabras y estructuras.

Por último, el nivel más abstracto es el de la semántica discursiva, el cual tiene que ver con aspectos del discurso, incluida la cuestión de cómo las personas, lugares y cosas, se introducen en el texto (identificación), cómo se vinculan los eventos y estados de cosas el uno al otro en término de tiempo, causa, el contraste y la similitud (conjunción); como los participantes están relacionados como la parte al todo y subclase a la clase (ideación); como los turnos se organizan en los intercambios de bienes, servicios e información (de

negociación); y como la evaluación es establecida, amplificada, dirigida y originada (evaluación). (Martin y White, 2000)

4.5 Análisis de diarios digitales

En el siguiente trabajo, se presentará el análisis de la narrativa empleada por diversos medios de comunicación a través de una investigación detallada y un monitoreo de los contenidos publicados por estos. La crisis seleccionada para ilustrar este estudio fue abordada desde múltiples perspectivas, utilizando una amplia variedad de fuentes de diferentes niveles de cobertura. Se incluyeron medios locales, como San Juan 8, que aportan una visión centrada en la realidad de la provincia de San Juan; medios nacionales, como Infobae y La Nación, que ofrecen una mirada a nivel país; medios regionales, tales como La Voz del Interior, Corrientes Positivas y El Huarpe, que presentan una cobertura de la región más amplia; y, finalmente, un medio internacional como El País, que permite observar cómo se percibe la crisis en un contexto global. Este enfoque multidimensional permitirá realizar una comparación exhaustiva de cómo los distintos medios abordan los mismos hechos, contribuyendo a la construcción de una narrativa que varía según el contexto geográfico y el alcance de cada uno de estos medios.

La voz del interior

La Voz del Interior es un diario argentino de gran trayectoria, fundado en 1904 en la ciudad de Córdoba. Con más de un siglo de historia, es uno de los medios más influyentes del interior del país. La publicación es reconocida por su cobertura de noticias locales, nacionales e internacionales, con un enfoque en temas políticos, económicos y sociales relevantes para la región de Córdoba y para el resto de Argentina.

Figura 16

Isologo de La voz del interior.

14 de septiembre de 2015.

Figura 17

Imagen de la noticia sobre el derrame de cianuro en San Juan.



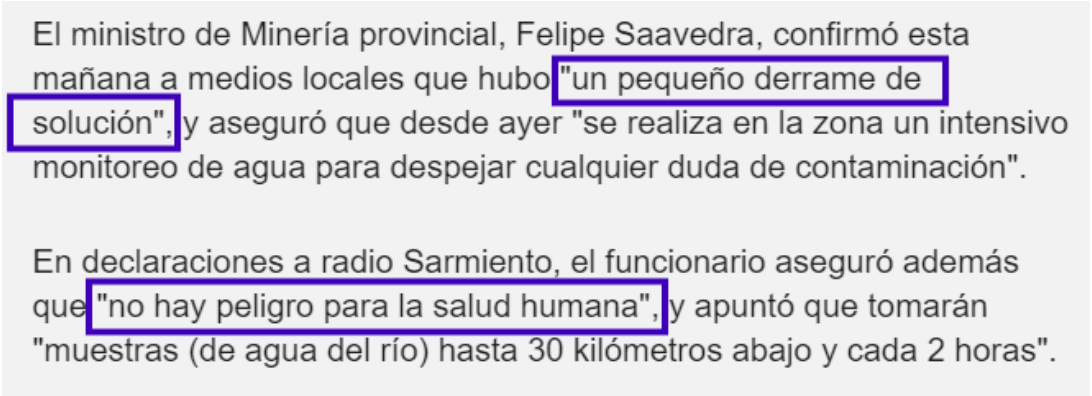
San Juan: la rotura de un caño de la minera Barrick Gold provocó un derrame de cianuro

Ocurrió en la mina Veladero, a 350 kilómetros de la capital provincial. El ministro de Minería de la provincia aseguró que desde ayer se realiza en la zona un "intensivo monitoreo de agua".

Nota. San Juan: la rotura de un caño de la minera Barrick Gold provoco un derrame de cianuro, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ambiente/san-juan-la-rotura-de-un-cano-de-la-minera-barrick-gold-provoco-un-derrame-de-cianuro/

Figura 18

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



El ministro de Minería provincial, Felipe Saavedra, confirmó esta mañana a medios locales que hubo "un pequeño derrame de solución", y aseguró que desde ayer "se realiza en la zona un intensivo monitoreo de agua para despejar cualquier duda de contaminación".

En declaraciones a radio Sarmiento, el funcionario aseguró además que "no hay peligro para la salud humana", y apuntó que tomarán "muestras (de agua del río) hasta 30 kilómetros abajo y cada 2 horas".

Nota. San Juan: la rotura de un caño de la minera Barrick Gold provoco un derrame de cianuro, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ambiente/san-juan-la-rotura-de-un-cano-de-la-minera-barrick-gold-provoco-un-derrame-de-cianuro/

Figura 19

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Vecinos de Jáchal, en alerta por el derrame de cianuro en la mina que opera Barrick Gold

Los vecinos se movilizaron anoche y tienen pensado hacerlo de nuevo en la noche del lunes. Gioja prometió que se investigará lo sucedido.

Nota. Vecinos de Jáchal, en alerta por el derrame de cianuro en la mina que opera Barrick Gold, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/vecinos-de-jachal-en-alerta-por-el-derrame-de-cianuro-en-la-mina-que-opera-barrick-gold/

15 de septiembre de 2015.

Figura 20

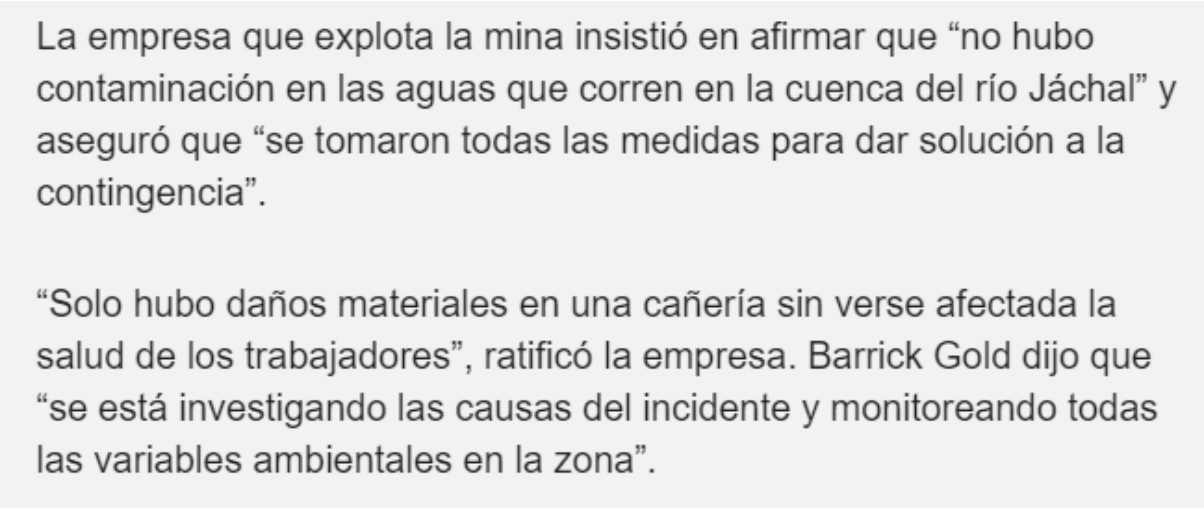
Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Nota. Preocupación por un derrame en una mina de Barrick Gold, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/preocupacion-por-un-derrame-en-una-mina-de-barrick-gold/?login=google

Figura 21

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Nota. Preocupación por un derrame en una mina de Barrick Gold, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/preocupacion-por-un-derrame-en-una-mina-de-barrick-gold/?login=google

Figura 22

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Nota. El Gobierno exige que se solucione el derrame de cianuro en San Juan, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ambiente/el-gobierno-exige-que-se-solucione-el-derrame-de-cianuro-en-san-juan/

16 de septiembre de 2015

Figura 23

Imagen de la noticia de la Voz del interior.



Nota. San Juan: la Justicia obligo a Barrick Gold a suspender la explotación de la mina, (2015), La voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/san-juan-la-justicia-obligo-barrick-gold-suspender-la-explotacion-de-la-mina/

Figura 24

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Nota. San Juan: denuncian a autoridades nacionales y a Barrick Gold por el derrame de cianuro, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/san-juan-denuncian-autoridades-nacionales-y-barrick-gold-por-el-derrame-de-cianuro/

17 de septiembre de 2015

Figura 25

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Nota. Según Barrick Gold se vertieron unos 224 mil litros de cianuro en Veladero, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/segun-barrick-gold-se-vertieron-unos-224-mil-litros-de-cianuro-en-veladero/

21 de septiembre de 2015

Figura 26

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Nota. Derrame en la Barrick Gold: citaron a declarar al responsable de la mina Veladero, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/derrame-en-la-barrick-gold-citaron-declarar-al-responsable-de-la-mina-veladero/

21 de octubre de 2015

Figura 27

Imagen de la noticia de La Voz del interior.



Nota. Ambientalistas y vecinos bloquean el camino a mina el Veladero para protestar contra Barrick, (2015), La Voz del interior, https://www.lavoz.com.ar/politica/ambientalistas-y-vecinos-bloquean-el-camino-mina-el-veladero-para-protestar-contra-barrick/

En las noticias publicadas por el diario, el caso se refiere como un “derrame de cianuro” y como un “incidente”, sin mencionar términos como crisis, negligencia o catástrofe.

El incidente no es descrito como una crisis ambiental inmediata; sin embargo, al centrarse en la protesta de los vecinos y ambientalistas, se refleja una situación de descontento generalizado y desconfianza hacia Barrick. La noticia destaca el conflicto social derivado de los hechos, lo que sugiere una narrativa de tensión y preocupación ciudadana.

En otra noticia, el enfoque parece más pasivo, con el objetivo de informar sobre los pasos legales sin intensificar la percepción de crisis. El uso de "según Barrick" en algunos casos establece una leve distancia con la información oficial, permitiendo que el lector forme su propia interpretación sin generar una sensación directa de crisis.

Infobae

Infobae es un medio de comunicación digital argentino, fundado en 2002 por el empresario Daniel Hadad. Con sede en Buenos Aires, se ha convertido en uno de los portales de noticias más leídos de Argentina y América Latina. Su contenido incluye noticias de actualidad, política, economía, deportes y entretenimiento, destacándose por su actualización constante y cobertura en tiempo real.

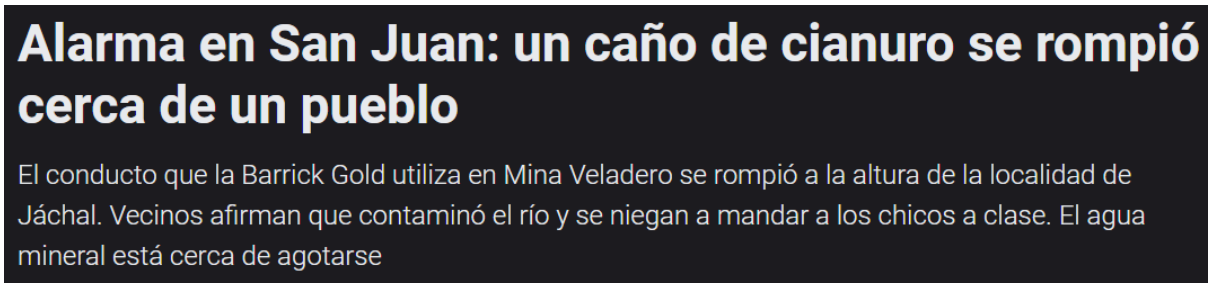
Figura 28

Isologo de Infobae

14 de septiembre de 2015

Figura 29

Imagen de la noticia de Infobae.



Nota. Alarma en San Juan: un caño de cianuro se rompió cerca de un pueblo, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/2015/09/14/1755208-alarma-san-juan-un-cano-cianuro-se-rompio-cerca-un-pueblo/

16 de septiembre de 2015

Figura 30

Imagen de la noticia de Infobae.

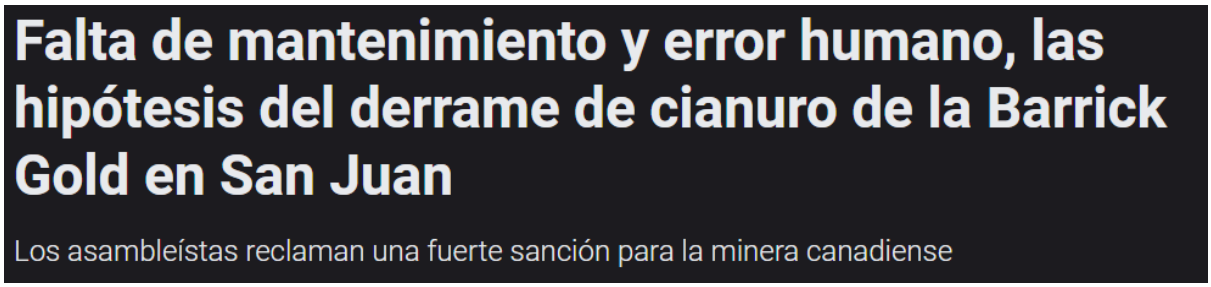


Nota. Derrame de cianuro en San Juan: denunciaron a Barrick Gold y a los titulares de Minería y Medio Ambiente de la Nación, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/2015/09/16/1755823-derrame-cianuro-san-juan-denunciaron-barrick-gold-y-los-titulares-mineria-y-medio-ambiente-la-nacion/

18 de septiembre de 2015

Figura 31

Imagen de la noticia de Infobae.

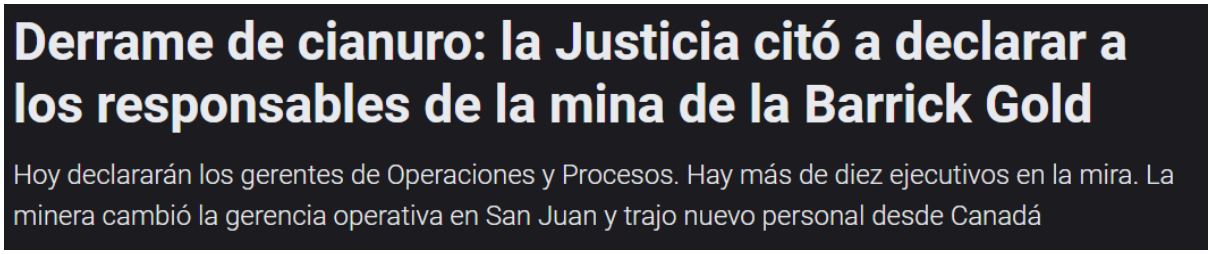


Nota. Falta de mantenimiento y error humano, las hipótesis del derrame de cianuro de la Barrick Gold en San Juan, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/2015/09/18/1756402-falta-mantenimiento-y-error-humano-las-hipotesis-del-derrame-cianuro-la-barrick-gold-san-juan/

21 de septiembre de 2015

Figura 32

Imagen de la noticia de Infobae.

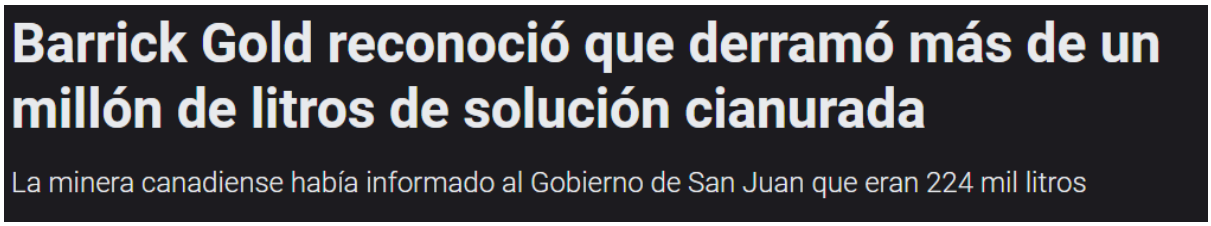


Nota. Derrame de cianuro: la Justicia citó a declarar a los responsables de la mina de la Barrick Gold, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/2015/09/21/1756990-derrame-cianuro-la-justicia-cito-declarar-los-responsables-la-mina-la-barrick-gold/

23 de septiembre de 2015

Figura 33

Imagen de la noticia de Infobae.

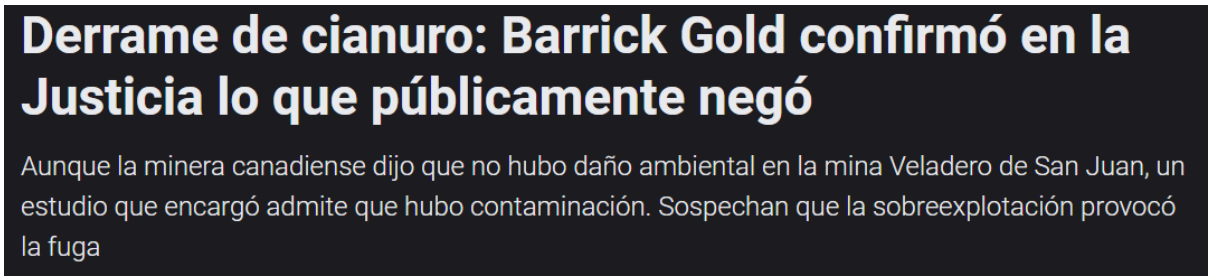


Nota. Barrick Gold reconoció que derramo más de un millón de litros de solución cianurada, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/2015/09/23/1757554-barrick-gold-reconocio-que-derramo-mas-un-millon-litros-solucion-cianurada/

4 de noviembre de 2015

Figura 34

Imagen de la noticia de Infobae.



Nota. Derrame de cianuro: Barrick Gold confirmó en la Justicia lo que públicamente negó, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/2015/11/04/1767331-derrame-cianuro-barrick-gold-confirmo-la-justicia-lo-que-publicamente-nego/

6 de noviembre de 2015

Figura 35

Imagen de la noticia de Infobae.

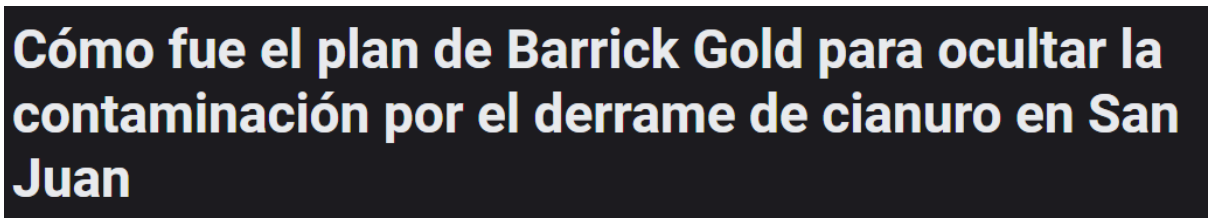


Nota. Una desmentida de Barrick Gold genera confusión sobre la dimensión real del derrame, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/2015/11/06/1767929-una-desmentida-barrick-gold-genera-confusion-la-dimension-real-del-derrame/

13 de septiembre de 2016.

Figura 36

Imagen de la noticia de Infobae.



Nota. Como fue el plan de Barrick Gold para ocultar la contaminación por el derrame de cianuro en San Juan, (2015), Infobae, https://www.infobae.com/politica/2016/09/13/como-fue-el-plan-de-barrick-gold-para-ocultar-la-contaminacion-por-el-derrame-de-cianuro-en-san-juan/

En este caso, el diario informó sobre el incidente de manera crítica y seria. La noticia utiliza términos como "alarma" y "se rompió", destacando la gravedad del suceso y la posible amenaza a la salud pública y al medio ambiente. El enfoque se centra en las denuncias y la

identificación de los responsables, reflejando una postura que busca la rendición de cuentas.

El medio presenta los hechos de forma clara, sin exagerar los efectos inmediatos del derrame, y explica las posibles causas del accidente basándose en la información disponible. Se incluye un análisis técnico que mantiene la seriedad del incidente sin añadir elementos dramáticos.

Infobae presenta la información de manera estructurada y respetuosa hacia el proceso legal, sin emitir juicios ni especular.
El medio subraya la magnitud del derrame sin intensificar el lenguaje, manteniendo su enfoque en los hechos. En todo momento, se adopta un tono serio y centrado en los aspectos ambientales, legales y sociales de la crisis. Aunque no busca tranquilizar, el lenguaje no es alarmista, y se da prioridad al rigor en la presentación de los datos y las consecuencias del derrame de cianuro.

La Nación

La Nación es uno de los diarios más antiguos y prestigiosos de Argentina, fundado en 1870 por el político y periodista Bartolomé Mitre. Con sede en Buenos Aires, se destaca por su enfoque en temas de política, economía, cultura y sociedad.

Figura 37

Isologo de La Nación.



14 de septiembre de 2015

Figura 38

Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. San Juan: detectan derrame de cianuro en una mina que explota la Barrick Gold, (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/san-juan-detectan-derrame-de-cianuro-en-una-mina-que-explota-la-barrick-gold-nid1827827/

18 de septiembre de 2015

Figura 39

Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. San Juan: Barrick Gold admitió el derrame de 224 mil litros de "solución cianurada", (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/san-juan-barrick-gold-admitio-el-derrame-de-224-mil-litros-de-solucion-cianurada-nid1828953/

Figura 40

Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. Barrick derramo 14 veces más de solución cianurada de lo que se pensada, (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/barrick-derramo-14-veces-mas-de-de-solucion-cianurada-de-lo-que-se-pensaba-nid1829008/

21 de septiembre de 2015

Figura 41

Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. Barrick Gold desplazo a 15 empleados de Veladero para "facilitar el trabajo de la Justicia", (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/barrick-gold-informo-que-desplazo-a-15-empleados-de-veladero-para-facilitar-el-trabajo-de-la-justicia-nid1829921/

22 de septiembre de 2015

Figura 42

Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. Derrame de cianuro: el fiscal pidió investigar al Poder Ejecutivo y a directivos de Barrick Gold por "envenenamiento", (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/derrame-de-cianuro-el-fiscal-pidio-investigar-al-poder-ejecutivo-y-a-directivos-de-barrick-gold-por-envenenamiento-nid1830166/

23 de septiembre de 2015

Figura 43

Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. La Justicia suspendió por un mes la explotación de la mina de oro a Barrick Gold, (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-justicia-suspende-por-un-mes-la-explotacion-de-la-mina-de-oro-a-barrick-gold-nid1830337/

Figura 44

Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. Derrame de cianuro en San Juan: se volcó un millón de litros de agua contaminada, (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/derrame-de-cianuro-en-san-juan-se-volco-un-millon-de-litros-de-agua-contaminada-nid1830437/

24 de septiembre de 2015

Figura 45

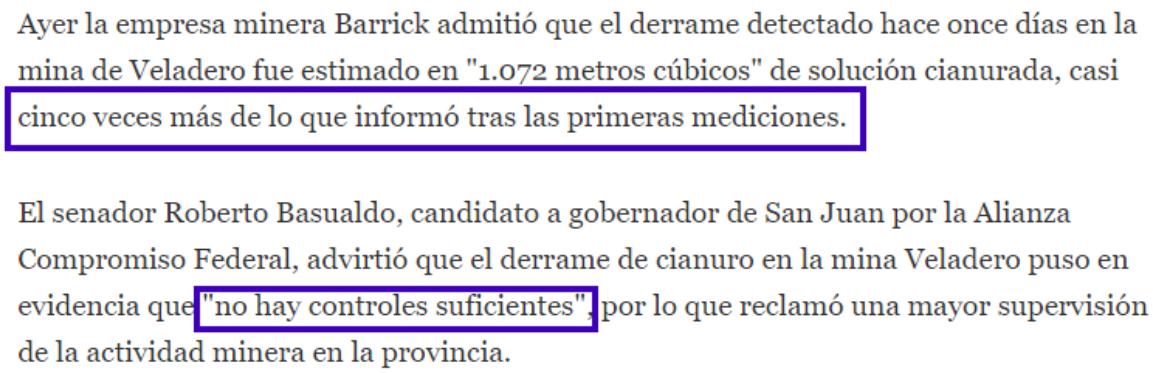
Imagen de la noticia de La Nación.



Nota. Derrame de cianuro: el gobierno de San Juan dijo que la situación está superada y levantaron la suspensión a la mina, (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/derrame-de-cianuro-el-gobierno-de-san-juan-dijo-que-la-situacion-esta-superada-y-levantaron-la-suspension-a-la-mina-nid1830817/

Figura 46

Imagen de la noticia de La Nación.



Ayer la empresa minera Barrick admitió que el derrame detectado hace once días en la mina de Veladero fue estimado en "1.072 metros cúbicos" de solución cianurada, casi cinco veces más de lo que informó tras las primeras mediciones.

El senador Roberto Basualdo, candidato a gobernador de San Juan por la Alianza Compromiso Federal, advirtió que el derrame de cianuro en la mina Veladero puso en evidencia que "no hay controles suficientes", por lo que reclamó una mayor supervisión de la actividad minera en la provincia.

Nota. Derrame de cianuro: el gobierno de San Juan dijo que la situación está superada y levantaron la suspensión a la mina, (2015), La Nación, https://www.lanacion.com.ar/sociedad/derrame-de-cianuro-el-gobierno-de-san-juan-dijo-que-la-situacion-esta-superada-y-levantaron-la-suspension-a-la-mina-nid1830817/

El medio adopta un tono informativo y directo, destacando desde el titular el "derrame de cianuro", lo que de inmediato presenta el incidente como un asunto serio. Se utilizan términos técnicos como "cianuro" y "derrame", asociando explícitamente a Barrick Gold con el accidente desde el comienzo. La cobertura inicial describe a la empresa como parte de un problema ambiental relevante, señalando la magnitud del daño.

Con términos como "admitió" y la cifra de "224 mil litros de solución cianurada", el medio enfatiza la seriedad del derrame. La aceptación de responsabilidad por parte de la empresa constituye un punto importante en la narrativa, pues al admitir el hecho, Barrick Gold queda vinculada directamente con la escala del incidente, reforzada por el uso de cifras precisas.

Posteriormente, se introduce una dimensión legal y política que añade mayor complejidad al relato. Términos como "envenenamiento" e "investigar" sugieren un potencial enfoque

judicial, generando la impresión de que tanto Barrick Gold como el Poder Ejecutivo podrían enfrentar investigaciones serias. En conclusión, la narrativa de La Nación resalta los aspectos ambientales, legales y políticos de la crisis, construyendo una cobertura que no solo informa, sino que profundiza en las distintas implicancias del caso.

El país

El País Argentina es la edición argentina del reconocido diario español El País, lanzada en 2022 para fortalecer su cobertura en América Latina y ofrecer una perspectiva local para los lectores argentinos. Esta edición adapta los temas internacionales y europeos a los intereses del público argentino, además de incluir noticias y análisis sobre política, economía, cultura y sociedad en Argentina.

Figura 47

Isologo de El País.



25 de septiembre de 2015

Figura 48

Imagen de la noticia de El País.


MINERÍA A CIELO ABIERTO >

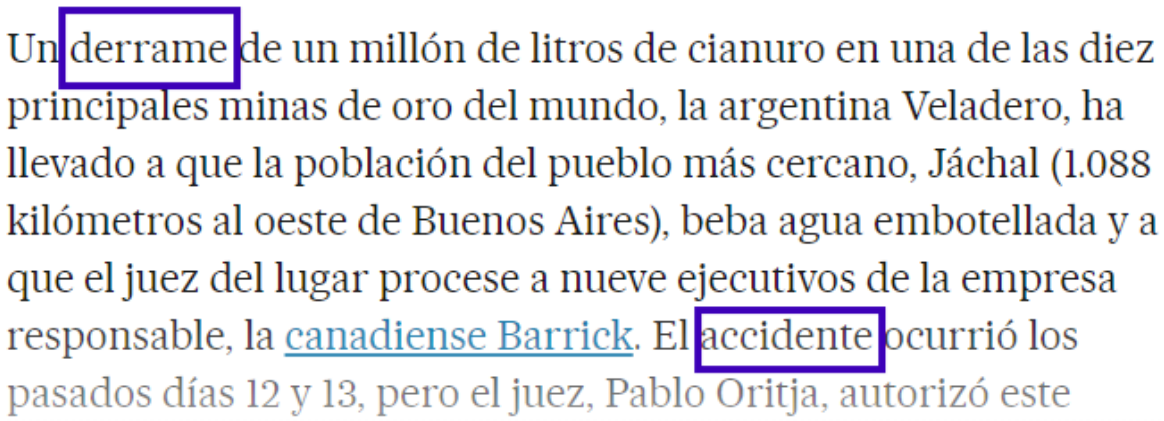
Argentina procesa a nueve ejecutivos de una minera por un derrame

La canadiense Barrick vertió un millón de litros de cianuro cerca de un pueblo

Nota. Argentina procesa a nueve ejecutivos de una minera por un derrame, (2015), El País, *https://elpais.com/internacional/2015/09/25/actualidad/1443206825_026909.html*

Figura 49

Imagen de la noticia de El País.


Un derrame de un millón de litros de cianuro en una de las diez principales minas de oro del mundo, la argentina Veladero, ha llevado a que la población del pueblo más cercano, Jáchal (1.088 kilómetros al oeste de Buenos Aires), beba agua embotellada y a que el juez del lugar procese a nueve ejecutivos de la empresa responsable, la canadiense Barrick. El accidente ocurrió los pasados días 12 y 13, pero el juez, Pablo Oritja, autorizó este

Nota. Argentina procesa a nueve ejecutivos de una minera por un derrame, (2015), El País, *https://elpais.com/internacional/2015/09/25/actualidad/1443206825_026909.html*

En el artículo de *El País*, la crisis de Barrick Gold se presenta de manera detallada, describiendo el derrame de cianuro en San Juan como un evento significativo utilizando la palabra “accidente”, que generó preocupación ambiental. El medio enfatiza las implicaciones legales, mencionando que varios ejecutivos fueron procesados. Se centra en las posibles consecuencias para la salud y el medio ambiente, señalando la preocupación

de las comunidades locales. El tono es informativo, mencionando tanto los hechos del incidente como las respuestas de la empresa y las autoridades.

El Huarpe

El Huarpe es un medio digital de la provincia de San Juan, Argentina, fundado el 13 de junio de 2005. Se enfoca en ofrecer noticias locales y regionales, destacando temas de interés para la comunidad sanjuanina. Su cobertura incluye política, economía, deportes, cultura y sociedad, con un especial énfasis en la actualidad y el acontecer diario en San Juan. El Huarpe se ha convertido en una fuente relevante de información para los habitantes de la región, brindando contenido adaptado a las necesidades y realidades locales.

Figura 50

Isologotipo del Huarpe.



14 de septiembre de 2015

Figura 51

Imagen de la noticia de El Huarpe.

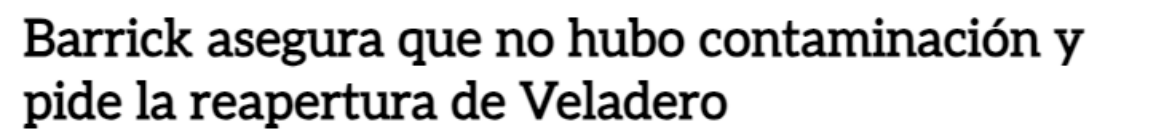


Nota. Barrick niega que haya contaminación por un caño roto en Veladero, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-14-12-0-39-barrick-niega-que-haya-contaminacion-por-un-cano-roto-en-veladero

15 de septiembre de 2015

Figura 52

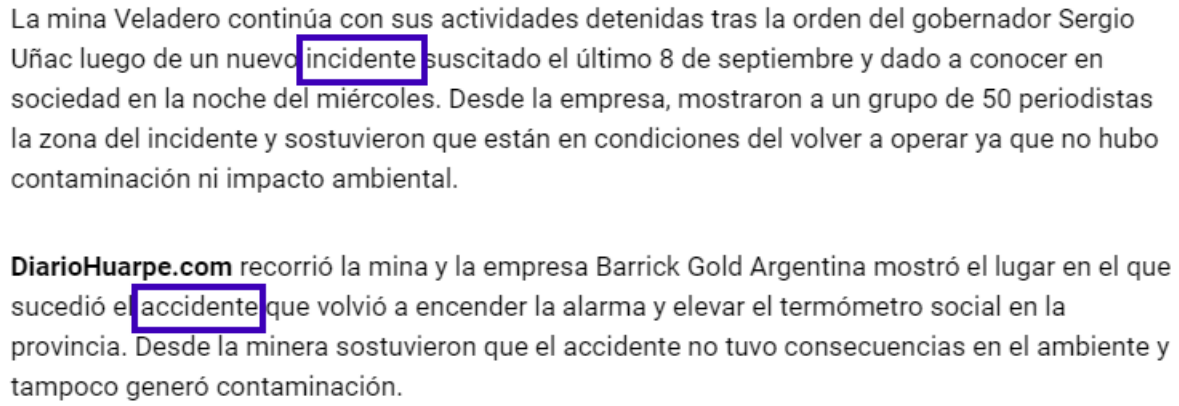
Imagen de la noticia de El Huarpe.



Nota. Barrick asegura que no hubo contaminación y pide la reapertura de Veladero, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2016-9-16-1-57-10-barrick-asegura-que-no-hubo-contaminacion-y-pide-la-reapertura-de-veladero

Figura 53

Imagen de la noticia de El Huarpe.



La mina Veladero continúa con sus actividades detenidas tras la orden del gobernador Sergio Uñac luego de un nuevo incidente suscitado el último 8 de septiembre y dado a conocer en sociedad en la noche del miércoles. Desde la empresa, mostraron a un grupo de 50 periodistas la zona del incidente y sostuvieron que están en condiciones del volver a operar ya que no hubo contaminación ni impacto ambiental.

DiarioHuarpe.com recorrió la mina y la empresa Barrick Gold Argentina mostró el lugar en el que sucedió el accidente que volvió a encender la alarma y elevar el termómetro social en la provincia. Desde la minera sostuvieron que el accidente no tuvo consecuencias en el ambiente y tampoco generó contaminación.

Nota. Barrick asegura que no hubo contaminación y pide la reapertura de Veladero, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2016-9-16-1-57-10-barrick-asegura-que-no-hubo-contaminacion-y-pide-la-reapertura-de-veladero

Figura 54

Imagen de la noticia de El Huarpe.



Denuncian a Barrick y piden que tres comunidades no tomen agua

Con el objeto de que se investigue lo sucedido en la mina Veladero, el Gobierno provincial ha dado lugar a una denuncia penal ante la Fiscalía General del Estado.

Nota. Denuncian a Barrick y piden que tres comunidades no tomen agua, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-16-0-19-46-denuncian-a-barrick-y-piden-que-tres-comunidades-no-tomen-agua

Figura 55

Imagen de la noticia de El Huarpe.



Nota. Barrick implemento medidas precautorias para las zonas afectadas, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-16-2-40-55-barrick-implemento-medidas-precautorias-para-las-zonas-afectadas

Figura 56

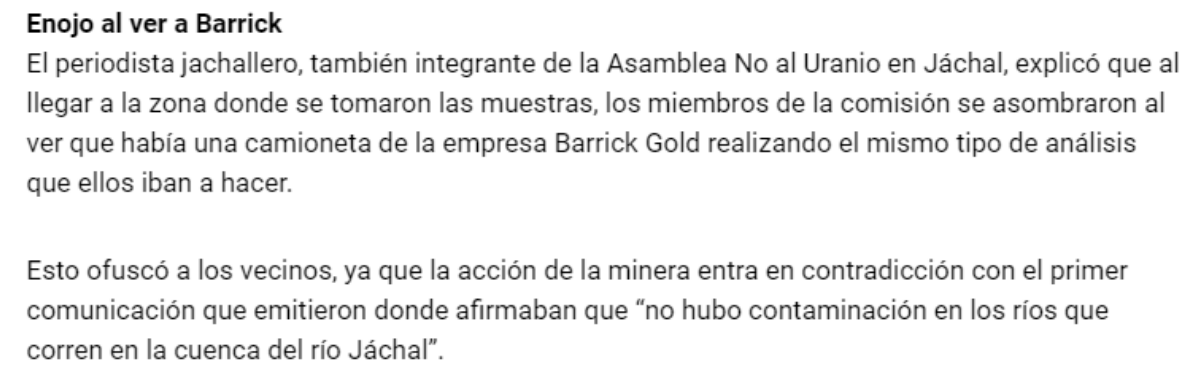
Imagen de la noticia de El Huarpe.



Nota. Se tomaron las muestras de agua y serán analizadas en Mendoza, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-15-12-26-34-se-tomaron-las-muestras-de-agua-y-seran-analizadas-en-mendoza

Figura 57

Imagen de la noticia de El Huarpe.



Enojo al ver a Barrick

El periodista jachallero, también integrante de la Asamblea No al Uranio en Jáchal, explicó que al llegar a la zona donde se tomaron las muestras, los miembros de la comisión se asombraron al ver que había una camioneta de la empresa Barrick Gold realizando el mismo tipo de análisis que ellos iban a hacer.

Esto ofuscó a los vecinos, ya que la acción de la minera entra en contradicción con el primer comunicación que emitieron donde afirmaban que "no hubo contaminación en los ríos que corren en la cuenca del río Jáchal".

Nota. Se tomaron las muestras de agua y serán analizadas en Mendoza, (2015), El Huarpe, *https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-15-12-26-34-se-tomaron-las-muestras-de-agua-y-seran-analizadas-en-mendoza*

18 de septiembre de 2015

Figura 58

Imagen de la noticia de El Huarpe.



Jáchal de pie: marcha y bocinazo multitudinario contra la Barrick

La marcha y bocinazo exigiendo respuestas por el incidente en Veladero y contra la Barrick convocó a más de 4.000 personas en Jáchal. En Capital, más de 1.000 personas se movilizaron.

Nota. Jáchal de pie: marcha y bocinazo multitudinario contra la Barrick, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-19-0-19-22-jachal-de-pie-marcha-y-bocinazo-multitudinario-contra-la-barrick

Figura 59

Imagen de la noticia de El Huarpe.



Ruperto Godoy: “San Juan necesita conocer la verdad”

El senador nacional sanjuanino Ruperto Godoy reiteró el pedido de que el gobierno provincial informe a la población sobre el incidente en Veladero.

Nota. Ruperto Godoy: “San Juan necesita conocer la verdad”, (2015), El Huarpe, https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-19-0-51-39-ruperto-godoy-san-juan-necesita-conocer-la-verdad

El Huarpe presenta inicialmente la versión oficial de Barrick, que niega de manera categórica la existencia de contaminación a causa de la rotura de un caño. La empresa es citada afirmando que "no hay peligro" y que las autoridades están supervisando la situación.

Posteriormente, el medio cambia su enfoque al destacar las denuncias y preocupaciones de las comunidades afectadas. Se menciona que se solicitó a tres comunidades que no consumieran agua debido a la posible contaminación, en claro contraste con las declaraciones de Barrick.

El uso de términos como "denuncian", "piden" y "contaminación" transmite un tono de alerta, reflejando el temor y la incertidumbre de la población local ante la situación.

En otros artículos, El Huarpe adopta un enfoque más neutral, informando sobre la recolección de muestras de agua que serán analizadas en Mendoza, sin inclinarse hacia ninguna de las posiciones, ya sea la de la empresa o la de los denunciantes.

En general, El Huarpe equilibra su narrativa al reflejar tanto la postura oficial de Barrick como las denuncias y reacciones de la comunidad. Los términos empleados por el medio varían según la perspectiva que se aborda, alternando entre el lenguaje técnico y precautorio de Barrick, y el enfoque de "denuncia" y "contaminación" utilizado para representar la preocupación de las comunidades y organizaciones locales.

Corrientes positiva

Corrientes Positivas es un medio digital de la provincia de Corrientes, Argentina, enfocado en compartir noticias y contenidos positivos que reflejan los logros, eventos culturales, historias inspiradoras y avances en la región. Este medio busca destacar aspectos alentadores y constructivos de la realidad correntina y argentina, ofreciendo una alternativa informativa centrada en temas de bienestar, comunidad y desarrollo social.

Figura 60

Isologo de Corrientes positiva.



15 de septiembre de 2015

Figura 61

Imagen de la noticia de Corrientes positiva.



Nota. Insólita defensa por el derrame de cianuro: “Podes tomar medio vaso y no hace nada”, (2015), Corrientes positivas, https://www.corrientespositiva.com.ar/notix/noticia/29319/inslita-defensa-por-el-derrame-de-cianuro-pods-tomar-medio-vaso-y-no-hace-nada.htm

El artículo de "Corrientes Positiva" informa sobre la defensa del presidente de la Cámara Minera de San Juan respecto al derrame de cianuro en la mina Veladero en 2015. La nota menciona la afirmación de que "se podría tomar medio vaso de agua con cianuro sin consecuencias" y presenta esto con un tono de sorpresa. Utiliza palabras como "insólita" y "minimizó" para describir la postura del presidente, mientras resalta la preocupación de los habitantes locales y la controversia generada por la posible contaminación ambiental.

San Juan 8

San Juan 8 es un medio de comunicación digital de la provincia de San Juan, Argentina, que ofrece noticias sobre actualidad, política, economía, deportes, y cultura, con un enfoque en la cobertura local y regional. Es uno de los principales portales informativos en San Juan, caracterizado por su actualización constante y accesibilidad digital. San Juan 8 proporciona contenido adaptado a la realidad y necesidades de los sanjuaninos, convirtiéndose en una fuente confiable para mantenerse al día con los eventos que impactan a la provincia y al país.

Figura 62

Isologo de San Juan 8.

sanjuan8.com

17 de septiembre de 2015

Figura 63

Imagen de la noticia de San Juan 8.

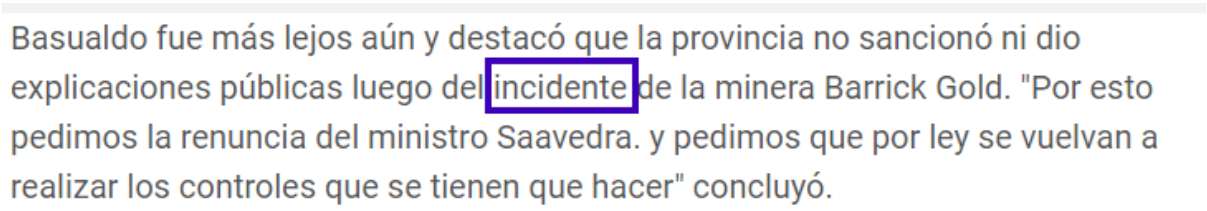


Nota. El informe que Barrick le entrego al Gobierno habla de 224 mil litros de solución cianurada derramadas, (2015), San Juan 8, https://www.sanjuan8.com/el-informe-que-barrick-le-entrego-al-gobierno-habla-224-mil-litros-solucion-cianurada-derramadas-n1042268

25 de septiembre de 2015

Figura 64

Imagen de la noticia de San Juan 8.


Basualdo fue más lejos aún y destacó que la provincia no sancionó ni dio explicaciones públicas luego del incidente de la minera Barrick Gold. "Por esto pedimos la renuncia del ministro Saavedra. y pedimos que por ley se vuelvan a realizar los controles que se tienen que hacer" concluyó.

Nota. Roberto Basualdo pidió la renuncia del ministro de minería Felipe Saavedra, (2015), San Juan 8, https://www.sanjuan8.com/roberto-basualdo-pidio-la-renuncia-del-ministro-mineria-felipe-saavedra-n1045053

El medio "San Juan 8" adopta un enfoque crítico y de investigación en su cobertura de la crisis de Barrick Gold. Se observa una preocupación por el impacto ambiental y la responsabilidad de la empresa en el derrame de solución cianurada, centrándose en las implicaciones para la comunidad local y el gobierno provincial.

Los artículos siguen una estructura lineal que comienza con la exposición del problema (el derrame) y sus consecuencias, para luego abordar la respuesta de las autoridades y las demandas de rendición de cuentas.

La narrativa presentada en estos artículos puede influir en la percepción pública de Barrick Gold y su gestión en Jáchal. Al enfatizar los daños, la falta de acción gubernamental y la necesidad de asumir responsabilidades, el medio contribuye a establecer un marco crítico alrededor de la empresa, lo que podría llevar a la población a exigir medidas más estrictas y mayor vigilancia en las operaciones mineras.

En resumen, la cobertura del medio "San Juan 8" sobre la crisis de Barrick Gold se caracteriza por un enfoque que combina datos concretos con un lenguaje que resalta los

peligros y responsabilidades asociados con el derrame. Este tipo de información no solo busca informar, sino también movilizar a la comunidad y a los actores políticos hacia un cambio en la gestión ambiental y minera en la región.

4.6 ¿Cómo los medios de comunicación narraron la historia?

La narrativa en torno a la crisis de Barrick Gold en 2015, tal como fue abordada por diversos medios de comunicación, muestra una variedad de enfoques que reflejan diferentes perspectivas sobre el incidente y sus consecuencias.

El diario "La Voz del Interior" utiliza un lenguaje que minimiza la gravedad del evento, describiéndolo como un "derrame de cianuro" y un "incidente", sin emplear términos más contundentes como "crisis" o "negligencia". Aunque el medio destaca la protesta de los vecinos y ambientalistas, lo que sugiere un descontento generalizado, el enfoque se centra más en informar sobre los aspectos legales que en transmitir una sensación de urgencia o crisis ambiental inmediata. Por otro lado, "Infobae" aborda el tema con un tono más serio y centrado en los aspectos ambientales, legales y sociales. Utiliza un lenguaje que subraya la magnitud del derrame y presenta los hechos de manera estructurada y objetiva, evitando el alarmismo. La inclusión de términos como "alarma" y "se rompió" resalta la gravedad del suceso, y el reconocimiento de la responsabilidad por parte de Barrick Gold refuerza la seriedad del incidente.

El medio "El País" se enfoca en las implicaciones legales del derrame y la preocupación de las comunidades locales, utilizando la palabra "accidente" para describir el evento. Esta cobertura informativa destaca tanto los hechos del incidente como las respuestas de la empresa y las autoridades, proporcionando un panorama equilibrado. En contraste, "El Huarpe" inicialmente presenta la versión oficial de Barrick, que minimiza la contaminación.

Sin embargo, posteriormente se enfoca en las denuncias de las comunidades afectadas, reflejando el temor e incertidumbre de la población. Este medio logra equilibrar su narrativa al incluir tanto la postura oficial como las preocupaciones de la comunidad, variando el lenguaje según la perspectiva que aborda. Finalmente, "Corrientes Positiva" presenta una defensa de la postura de la Cámara Minera, utilizando un tono sorprendido para resaltar la minimización del impacto del derrame, al tiempo que enfatiza la preocupación de los habitantes locales.

En conclusión, la forma en que los medios narraron la crisis de Barrick Gold en 2015 varió significativamente, desde enfoques que minimizan la gravedad de la crisis hasta aquellos que enfatizan la necesidad de rendición de cuentas y la preocupación ambiental. En ningún caso los medios se alinearon con la organización, sino que, por el contrario, informaron continuamente sobre lo sucedido, presentando datos que podían inquietar a la población. Esta diversidad en la narrativa no solo informa al público sobre los hechos, sino que también influye en la percepción de la responsabilidad y la gestión de la crisis, impactando potencialmente en la opinión pública y las acciones comunitarias frente a la situación.

4.7 ¿Y en el caso de Barrick Gold?

En cuanto a Barrick Gold, la empresa inició su comunicación sobre la crisis con un enfoque que minimizaba la gravedad del evento, afirmando que solo se trataba de un "incidente" que no afectó el agua. A medida que avanzaba la situación, se reveló que el derrame involucró una cantidad significativa de cianuro, y la empresa fue acusada de ocultar información. Finalmente, Barrick Gold admitió que había contaminado el agua y que efectivamente había ocurrido un derrame de cianuro en el río Jáchal en San Juan. Esta evolución en la narrativa de la empresa muestra un cambio desde la negación y el ocultamiento hacia un reconocimiento de la realidad del derrame y unas disculpas absolutas, aunque esto ocurrió

bajo la presión de la evidencia pública (medios de comunicación) y las protestas por parte de la comunidad de San Juan.

Conclusión.

La crisis de Barrick Gold en la mina Veladero ha puesto de relieve la complejidad de la gestión de la comunicación en situaciones críticas y ha resaltado la importancia de las relaciones públicas en la construcción de una reputación sólida y resiliente. A través de esta investigación, se ha analizado cómo la organización se enfrentó a una serie de desafíos comunicacionales que afectaron no solo su imagen, sino también su relación con la comunidad local y otros grupos de interés. En este sentido, se han examinado los principios de las relaciones públicas, los modelos de comunicación de crisis y las narrativas mediáticas que emergieron en el contexto de la crisis, así como las lecciones que podrían extraerse para el futuro.

Uno de los aspectos fundamentales que se ha considerado en esta investigación es la supuesta desconexión entre las acciones de Barrick Gold y las expectativas de la comunidad y otros grupos de interés. Aunque no se puede confirmar de manera fehaciente, parece que la empresa no logró anticipar adecuadamente las preocupaciones de la población local ni establecer un diálogo efectivo que permitiera abordar sus inquietudes. Esto sugiere una posible falta de preparación y una cultura organizacional que podría no priorizar la comunicación como herramienta esencial en la gestión de relaciones críticas.

A medida que la crisis se desarrolló, parece que Barrick Gold no adoptó un enfoque proactivo en su estrategia de comunicación, lo que ha generado la percepción de una respuesta reactiva y, en algunos casos, ineficaz. Esta falta de una narrativa clara y coherente podría haber contribuido a un aumento de la desconfianza hacia la empresa por parte de la comunidad y de los medios de comunicación. La literatura existente sobre relaciones públicas y gestión de crisis enfatiza la importancia de la transparencia y la apertura en la comunicación, especialmente durante momentos críticos. Sin embargo, si se

considera la información disponible, Barrick Gold parece no haber proporcionado la información necesaria de manera oportuna, lo que podría haber dado lugar a una mayor especulación y desinformación en torno a la situación.

El análisis de la cobertura mediática sugiere que el tono de la información publicada sobre Barrick Gold fue predominantemente crítico, lo que puede reflejar una falta de control sobre el mensaje y la percepción pública. En situaciones de crisis, los medios de comunicación juegan un papel fundamental como intermediarios entre la organización y el público, y una comunicación deficiente puede llevar a narrativas que no favorecen a la empresa.

La función de las relaciones institucionales también se ha señalado como un área crítica en la gestión de crisis. Si bien no se puede determinar con certeza la eficacia de las acciones de Barrick Gold en este ámbito, es posible suponer que la empresa no logró construir relaciones sólidas con los grupos de interés y actores relevantes. Un enfoque proactivo en las relaciones institucionales podría haber permitido a la empresa participar de manera más efectiva en el diálogo político y social, facilitando así la adaptación a las expectativas públicas y la gestión de la reputación.

En el contexto actual, donde la información se difunde rápidamente y las comunidades son cada vez más críticas con respecto a las actividades de las empresas, es fundamental que las organizaciones reconozcan la importancia de una gestión de crisis efectiva. Este estudio sugiere que la comunicación de crisis debe considerarse no sólo como un mecanismo para mitigar el daño, sino también como una oportunidad para fortalecer las relaciones con la comunidad y otros grupos de interés. La falta de un enfoque holístico que integre la comunicación interna y externa puede haber dejado a Barrick Gold en una posición vulnerable, lo que resalta la necesidad de una mayor preparación y estrategia en la gestión de la comunicación.

En conclusión, la crisis de Barrick Gold en la mina Veladero es un ejemplo que ilustra la importancia de la gestión de la comunicación en situaciones críticas. Las lecciones que se pueden extraer de este caso son valiosas no solo para Barrick Gold, sino también para otras organizaciones que buscan mejorar su gestión de crisis y sus relaciones públicas. Para que las empresas puedan enfrentar futuros desafíos de manera más efectiva, es fundamental que desarrollen un enfoque proactivo que priorice la transparencia, la participación y el diálogo con todos los grupos de interés. Esto no solo contribuirá a la protección de su reputación, sino que también permitirá un entorno en el que la comunicación de crisis pueda ser gestionada de manera más efectiva, promoviendo una mayor confianza y legitimidad en sus operaciones.

Finalmente, este análisis propone reflexionar sobre la relevancia de los aportes de las relaciones públicas, para pensar y comprender mejor la intersección entre comunicación, reputación y sostenibilidad organizacional. Al aprender de los errores y éxitos de otros, las empresas pueden estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y construir relaciones más sólidas y resilientes con la comunidad y otros grupos de interés.

Bibliografía

1. Aguadero Fernández, F. (2013). *Relaciones públicas y comunicación: un enfoque estratégico.*

2. Alonso, G., & Arébalos, A. (2011). *La revolución horizontal.*

3. Amado Suarez y Zuñeda. (1999). *Comunicaciones públicas*

4. Barrick Gold. (2024). Página web. Recuperado de https://www.barrick.com/Spanish/inicio/default.aspx

5. Bernal, J., Murrieta, A., Nardacchione, G., Pereyra, S. (2018). *Problemas Públicos*

6. Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications.*

7. Blumer, H. (1971). *Social problems as collective behavior*.

8. Caterwest. (2021). Recuperado de *https://caterwest.com/project/veladero/*

9. Coleman, C. L. (1993). *The influence of mass media and interpersonal risk judgments.*

10. Couste, H. (2018). *La crisis de Barrick Gold en Veladero y una propuesta metodológica sobre el tratamiento de las noticias en los medios de comunicación* [Trabajo Final de Grado de Relaciones Públicas, Universidad Abierta Interamericana].

11. Corrientes positiva. (2015, 15 de septiembre). Insólita defensa por el derrame de cianuro: “podes tomar medio vaso y no hace nada”. Recuperado de https://www.corrientespositiva.com.ar/notix/noticia/29319/inslita-defensa-por-el-derrame-de-cianuro-pods-tomar-medio-vaso-y-no-hace-nada.htm

12. Di Génova, A. E. (2023). *Estrategia de relaciones públicas para la prevención y el manejo de crisis.*

13. Econo Journal. (2020). Barrick extendió por 10 años la vida útil de Veladero. Recuperado de https://econojournal.com.ar/2020/05/barrick-extendio-por-10-anos-la-vida-util-de-veladero/

14. Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas.*

15. El Huarpe. (2015, 15 de septiembre). Barrick implemento medidas precautorias para las zonas afectadas. Recuperado de https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-16-2-40-55-barrick-implemento-medidas-precautorias-para-las-zonas-afectadas

16. El Huarpe. (2015, 14 de septiembre). Barrick niega que haya contaminado por un caño roto en Veladero. Recuperado de https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-14-12-0-39-barrick-niega-que-haya-contaminacion-por-un-cano-roto-en-veladero

17. El Huarpe. (2015, 15 de septiembre). Denuncian a Barrick y piden que tres comunidades no tomen agua. Recuperado de https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-16-0-19-46-denuncian-a-barrick-y-piden-que-tres-comunidades-no-tomen-agua

18. El Huarpe. (2015, 18 de septiembre). Jáchal de pie: marcha y bocinazo multitudinario contra la Barrick. Recuperado de https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-19-0-19-22-jachal-de-pie-marcha-y-bocinazo-multitudinario-contra-la-barrick

19. El Huarpe. (2015, 18 de septiembre). Ruperto Godoy: San Juan necesita conocer la verdad. Recuperado de https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-19-0-51-39-ruperto-godoy-san-juan-necesita-conocer-la-verdad

20. El Huarpe. (2015, 15 de septiembre). Se tomaron las muestras de agua y serán analizadas en Mendoza. Recuperado de https://www.diariohuarpe.com/nota/2015-9-15-12-26-34-se-tomaron-las-muestras-de-agua-y-seran-analizadas-en-mendoza

21. Explicito Online. (2015, 21 de octubre). Derrame de cianuro en San Juan: vecinos de Jáchal cortaron el paso de camiones hacia la mina de la Barrick. Recuperado de *https://explicitoonline.com/derrame-de-cianuro-en-san-juan-vecinos-de-jachal-cortaron-el-paso-de-camiones-hacia-la-mina-de-la-barrick/*

22. Explicito Online. (2015, 2 de octubre). La Asamblea de Jáchal difundió informes de la UNCuyo que detectaron contaminación con cianuro tras el derrame de la Barrick en Veladero. Recuperado de https://explicitoonline.com/la-asamblea-de-jachal-difundio-informes-de-la-uncuyo-que-detectaron-contaminacion-con-cianuro-tras-el-derrame-de-la-barrick-en-veladero/

23. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image.*

24. Hunt, T., & Grunig, J. E. (1994). *Public relations techniques.*

25. Infobae. (2015, 14 de septiembre). Alarma en San Juan: un caño de cianuro se rompió cerca de un pueblo. Recuperado de https://www.infobae.com/2015/09/14/1755208-alarma-san-juan-un-cano-cianuro-se-rompio-cerca-un-pueblo/

26. Infobae. (2015, 16 de septiembre). Derrame de cianuro en San Juan: denunciaron a Barrick Gold y a los titulares de Minería y Medio Ambiente de la Nación. Recuperado de https://www.infobae.com/2015/09/16/1755823-derrame-cianuro-san-juan-denunciaron-barrick-gold-y-los-titulares-mineria-y-medio-ambiente-la-nacion/

27. Infobae. (2015, 21 de septiembre). Derrame de cianuro: la Justicia cito a declarar a los responsables de la mina de Barrick Gold. Recuperado de https://www.infobae.com/2015/09/21/1756990-derrame-cianuro-la-justicia-cito-declarar-los-responsables-la-mina-la-barrick-gold/

28. Infobae (2015, 18 de septiembre). Falta de mantenimiento y error humano, la hipótesis del derrame de cianuro de la Barrick Gold en San Juan. Recuperado de https://www.infobae.com/2015/09/18/1756402-falta-mantenimiento-y-error-humano-las-hipotesis-del-derrame-cianuro-la-barrick-gold-san-juan/

29. Islas, O., & Hernández, G. (2013). *Investigando la comunicación en crisis.*

30. L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas: Conceptos, práctica y crítica.*

31. La Nación. (2015, 21 de septiembre). Barrick Gold desplazo a 15 empleados de Veladero para "facilitar el trabajo de la Justicia". Recuperado de

https://www.lanacion.com.ar/sociedad/barrick-gold-informo-que-desplazo-a-15-empleados-de-veladero-para-facilitar-el-trabajo-de-la-justicia-nid1829921/

32. La Nación. (2015, 22 de septiembre). Derrame de cianuro: el fiscal pidió investigar al Poder Ejecutivo y a directivos de Barrick Gold por “envenenamiento”. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/derrame-de-cianuro-el-fiscal-pidio-investigar-al-poder-ejecutivo-y-a-directivos-de-barrick-gold-por-envenenamiento-nid1830166/

33. La Nación. (2015, 24 de septiembre). Derrame de cianuro: el gobierno de San Juan dijo que la situación está superada y levantaron la suspensión de la mina. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/derrame-de-cianuro-el-gobierno-de-san-juan-dijo-que-la-situacion-esta-superada-y-levantaron-la-suspension-a-la-mina-nid1830817/

34. La Nación. (2015, 23 de septiembre). Derrame de cianuro: un diputado nacional le pidió al gobernador de Mendoza suspender el ingreso de productos de San Juan. Recuperado de *https://www.lanacion.com.ar/politica/derrame-de-cianuro-un-diputado-nacional-le-pidio-al-gobernador-de-mendoza-suspender-el-ingreso-de-productos-de-san-juan-nid1830499/*

35. La Nación. (2015, 22 de septiembre). La Justicia suspendió por un mes la explotación de la mina de oro de Barrick Gold. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-justicia-suspende-por-un-mes-la-explotacion-de-la-mina-de-oro-a-barrick-gold-nid1830337/

36. La Nación. (2015, 17 de septiembre). San Juan: Barrick Gold admitió el derrame de 224 mil litros de “solución cianurada”. Recuperado de

https://www.lanacion.com.ar/sociedad/san-juan-barrick-gold-admitio-el-derrame-de-224-mil-litros-de-solucion-cianurada-nid1828953/

37. La Nación. (2015, 14 de septiembre). San Juan: detectan derrame de cianuro en una mina que explota la Barrick Gold. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/san-juan-detectan-derrame-de-cianuro-en-una-mina-que-explota-la-barrick-gold-nid1827827/

38. La Nación pm. (2016, 20 de septiembre). Juan Bautista Ordóñez, director ejecutivo de Barrick Gold: "Le hacemos un enorme pedido de disculpas a la comunidad de San Juan". Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/juan-bautista-ordonez-director-ejecutivo-de-barrick-gold-le-hacemos-un-enorme-pedido-de-disculpas-a-la-comunidad-de-san-juan-nid1939709/

39. Lapa (2024). Recuperado de https://www.lapa.com.ar/

40. La Voz del Interior. (2015, 21 de octubre). Ambientalistas y vecinos bloquean el camino a el Veladero para protestar contra Barrick. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/politica/ambientalistas-y-vecinos-bloquean-el-camino-mina-el-veladero-para-protestar-contra-barrick/

41. La Voz del Interior. (2015, 21 de septiembre). Derrame en la Barrick Gold: citaron a declarar al responsable de la mina Veladero. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/derrame-en-la-barrick-gold-citaron-declarar-al-responsable-de-la-mina-veladero/

42. La Voz del Interior. (2015, 15 de septiembre). El Gobierno exige que se solucione el derrame de cianuro en San Juan. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/ambiente/el-gobierno-exige-que-se-solucione-el-derrame-de-cianuro-en-san-juan/

43. La Voz del Interior. (2015, 15 de septiembre). Preocupación por un derrame en una mina de Barrick Gold. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/preocupacion-por-un-derrame-en-una-mina-de-barrick-gold/?login=google

44. La Voz del Interior. (2015, 16 de septiembre). San Juan: denuncian autoridades nacionales y a Barrick Gold por el derrame de cianuro. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/san-juan-denuncian-autoridades-nacionales-y-barrick-gold-por-el-derrame-de-cianuro/

45. La Voz del Interior. (2015, 16 de septiembre). San Juan: la Justicia obligo a Barrick Gold a suspender la explotación de la mina. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/san-juan-la-justicia-obligo-barrick-gold-suspender-la-explotacion-de-la-mina/

46. La Voz del Interior. (2015, 14 de septiembre). San Juan: la rotura de un caño de la minera Barrick Gold provoco un derrame de cianuro. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/ambiente/san-juan-la-rotura-de-un-cano-de-la-minera-barrick-gold-provoco-un-derrame-de-cianuro/

47. La Voz del Interior. (2015, 17 de septiembre). Según Barrick Gold se vertieron unos 224 litros de cianuro en Veladero. Recuperado de

https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/segun-barrick-gold-se-vertieron-unos-224-mil-litros-de-cianuro-en-veladero/

48. La Voz del Interior. (2015, 14 de septiembre). Vecinos de Jáchal, en alerta por el derrame de cianuro en la mina que opera Barrick Gold. Recuperado de https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/vecinos-de-jachal-en-alerta-por-el-derrame-de-cianuro-en-la-mina-que-opera-barrick-gold/

49. Matilla, J. (2010). *Issues Management: Más allá de los conflictos potenciales.*

50. Merenda, Enrique. (2015, 18 de septiembre). Barrick derramo 14 veces más de solución cianurada de lo que se pensaba. *La Nación*. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/barrick-derramo-14-veces-mas-de-de-solucion-cianurada-de-lo-que-se-pensaba-nid1829008/

51. Parrilla, Juan. (2015, 23 de septiembre). Barrick Gold reconoció que derramo más de un millón de litros de solución cianurada. *Infobae*. Recuperado de https://www.infobae.com/2015/09/23/1757554-barrick-gold-reconocio-que-derramo-mas-un-millon-litros-solucion-cianurada/

52. Parrilla, Juan. (2016, 13 de septiembre). Como fue el plan de Barrick Gold para ocultar la contaminación por el derrame de cianuro en San Juan. *Infobae*. Recuperado de https://www.infobae.com/politica/2016/09/13/como-fue-el-plan-de-barrick-gold-para-ocultar-la-contaminacion-por-el-derrame-de-cianuro-en-san-juan/

53. Parrilla, Juan. (2015, 4 de noviembre). Derrame de cianuro: Barrick Gold confirmo en la Justicia lo que públicamente negó. *Infobae*. Recuperado de

https://www.infobae.com/2015/11/04/1767331-derrame-cianuro-barrick-gold-confirmo-la-justicia-lo-que-publicamente-nego/

54. Parrilla, Juan. (2015, 6 de noviembre). Una desmentida de Barrick Gold genera confusión sobre la dimensión del derrame. *Infobae*. Recuperado de https://www.infobae.com/2015/11/06/1767929-una-desmentida-barrick-gold-genera-confusion-la-dimension-real-del-derrame/

55. Pérez, C. A. (2018). *Claves para dirigir en tiempos de crisis.*

56. Rebossio, Alejandro. (2015, 25 de septiembre). Argentina procesa a nueve ejecutivos de una minera por derrame. *El País.* Recuperado de https://elpais.com/internacional/2015/09/25/actualidad/1443206825_026909.html

57. Rocha Laura. (2015, 23 de septiembre). Derrame de cianuro en San Juan: se volcó un millón de litros de agua contaminada. *La Nación.* Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/sociedad/derrame-de-cianuro-en-san-juan-se-volco-un-millon-de-litros-de-agua-contaminada-nid1830437/

58. Ruiz Balsa, & Coppola. (2010). *Gestión del riesgo comunicacional.*

59. San Juan 8. (2015, 17 de septiembre). El informe que Barrick le entrego al Gobierno habla de 224 litros de solución cianurada derramada. Recuperado de https://www.sanjuan8.com/el-informe-que-barrick-le-entrego-al-gobierno-habla-224-mil-litros-solucion-cianurada-derramadas-n1042268

60. Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudios de la imagen.*

61. Urcullu, Yanina. (2015, 25 de septiembre). Roberto Basualdo pidió la renuncia del ministro de minería de Felipe Saavedra. *San Juan 8.* Recuperado de https://www.sanjuan8.com/roberto-basualdo-pidio-la-renuncia-del-ministro-mineria-felipe-saavedra-n1045053

62. Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas, estrategias y tácticas.*

63. Xifra, J. (2008). *Manual de relaciones públicas e institucionales.*

64. Xifra, J. (2006). *Técnicas de relaciones públicas.*

65. Xifra, J. (2005). *Relaciones públicas proactivas: El modelo de la gestión de conflictos potenciales.*

66. Yacuzzi, E. (s.f.). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación.*

67. Zunino. (2015). *La cobertura mediática del "conflicto campo – gobierno" de 2008 en la prensa gráfica argentina. Un estudio comparativo de las agendas informativas sobre la Resolución Nº 125/08 de los diarios Clarín, La Nación y Página/12* [Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Nacional de Quilmes].