



**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES
INSTITUCIONALES**

**“CRISIS INSTITUCIONAL: LA
COMUNICACIÓN COMO
RECURSO LEGITIMATORIO”**

TESIS DE MAESTRÍA

AUTOR: MARIANA LIDIA SARCEDA SARCEDA
D.N.I.: 24.775.884

MARZO 2008

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Metodología de investigación.....	3
Técnicas e instrumentos.....	4
Organización del trabajo.....	6
1-EMPRESA Y CRISIS INSTITUCIONAL: ABORDAJES TEÓRICOS.....	8
1.1.- Issue Management.....	9
1.2.- De qué hablamos cuando hablamos de crisis.....	10
1.2.1.- Crisis en organizaciones y crisis organizacionales.....	13
1.2.2.- Perspectivas teóricas sobre las crisis en las empresas.....	15
1.2.2.1.- Crisis: Tipología y Causas.....	16
1.2.2.2.- Crisis: Modalidades de gestión operacional.....	20
1.2.2.3.- Crisis: Modalidades de gestión comunicacional.....	22
2- EXPLOSIÓN TOTAL	
2- Crisis de TotalFinaElf.....	28
2.1.- Respuestas a la crisis.....	29
2.1.1.- Acciones coyunturales: evaluar, controlar e informar.....	29
2.1.2.- Acciones de contención: pensar en la comunidad.....	37
2.1.2.1.- Acompañar a las víctimas.....	40
2.1.2.2.- Reconstruir Toulouse.....	47
2.1.3.- Acciones de seguimiento: actuar pensando en el futuro.....	48
2.1.3.1.- El impacto económico.....	48
2.1.3.2.- Gestión de riesgos industriales.....	51
2.1.3.2.1.- La directiva Seveso: Europa regula los accidentes industriales	52
2.2.- Comunicación política.....	54
2.3.- La comunicación de la crisis.....	55

2.3.1.- La voz del Estado: Entre la ayuda y la prevención.....	55
2.3.1.1.- Cronología de las voces oficiales: quién dijo qué y cuándo lo dijo.....	58
2.3.2.- TotalFinaElf: sus comunicados.....	61
2.3.3.- Atofina toma la palabra.....	63
2.3.4.- Los medios cuentan la crisis.....	65
2.3.4.1.- Una cobertura exhaustiva.....	67
2.3.4.2.- L'Express y RTL Infos.....	71
2.3.4.2.1.- L'Express: La explosión puesta en contexto.....	73
2.3.4.2.2.- RTL Infos: La explosión y sus víctimas.....	74
2.4.- Quién es quién en la crisis: Los actores involucrados.....	77
2.4.1.- La esfera pública.....	78
2.4.2.- La esfera privada.....	79
2.4.2.1.- TotalFinaElf.....	79
2.4.2.2.- Atofina: La rama química de TotalFinaElf.....	80
2.4.2.3.- La usina AZF Grande-Paroisse.....	80
2.4.2.4.- Las otras empresas.....	81
2.4.2.5.- Los medios masivos de comunicación.....	81
2.4.3.- La sociedad civil.....	81
2.5.- Legitimación de los responsables.....	85
3- LA MANCHA DE SHELL	
3- La crisis de Shell C.A.P.S.A.....	87
3.1.- Respuestas a la crisis.....	88
3.1.1.- Acciones coyunturales: hay que contener la mancha de petróleo.....	88
3.1.2.- Acciones de contención: Entre recuperar el medio ambiente e incriminar a Shell..	93
3.1.3- Acciones de seguimiento: El cuidado del medio ambiente; Shell C.A.P.S.A. En El Banquillo De Los Acusados.....	96
3.1.3.1.- Gestión de riesgos industriales: Del dicho al hecho.....	100
3.1.3.2.- Las organizaciones civiles: Hablemos de ecología.....	101
3.2.- La comunicación de la crisis.....	105
3.2.1.- Las comunicaciones oficiales: La crítica a Shell y la protección del ambiente...	105
3.2.2. Shell C.A.P.S.A. toma la palabra.....	106

3.2.3.- Los medios cuentan la crisis.....	112
3.2.3.1.- Clarín y La Nación.....	115
3.2.3.1.1.- La Nación: Por la defensa del ambiente.....	116
3.2.3.1.2.- Clarín: Con la lupa puesta en Shell C.A.P.S.A.....	119
3.3.- Sociedad y espacio público.....	121
3.4.- Quién es quién en esta crisis.....	123
3.5.- Legitimación de responsables.....	127
4- ANÁLISIS COMPARATIVO.....	130
4.1.- Elementos de contexto.....	131
4.1.1.- Perfil económico.....	131
4.1.1.1.- Industria química.....	132
4.2.- Cuestiones regionales.....	132
4.2.1.- Toulouse y Magdalena.....	133
4.3.- Tiempos de Crisis.....	133
4.3.1.- ¿Dónde? ¿Cuándo?.....	133
4.3.2.- ¿Cómo empezaron? Causas.....	134
4.3.3.- Consecuencias.....	134
4.3.4.- Tipos de crisis.....	134
4.4.- Los actores involucrados.....	135
4.4.1.- El aparato del Estado.....	135
4.4.2.- Los demás actores.....	136
4.4.2.1.- TotalFinaElf y Shell C.A.P.S.A.....	136
4.5.- La sociedad civil.....	137
4.6.- Respuestas a la crisis.....	138
4.6.1.- Respuestas coyunturales.....	138
4.6.2.- Respuestas de contención.....	139
4.6.3.- Respuestas estratégicas.....	140

4.6.3.1.- Gestión de riesgos industriales.....	141
4.7.- Sociedad civil y espacio público.....	142
4.8.- Legitimación de los actores.....	142
4.8.1.- Las organizaciones civiles.....	142
4.8.2.- Los actores del Estado.....	142
4.8.3.- Los demás actores.....	143
PALABRAS FINALES.....	145
BIBLIOGRAFÍA.....	153
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	157
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	158
ANEXO.....	

Resulta indudable que las crisis (independientemente de su magnitud, origen y/o duración) marcan un punto de inflexión, un antes y un después en la historia de una institución.

En todos los casos, durante una situación de crisis la rutina se ve alterada radicalmente y expuesta con violencia a la mirada implacable de la opinión pública. Y es justamente en este contexto donde la organización debería invertir la ecuación de riesgo y control acotando al primero y ejerciendo la más atenta vigilancia posible de las circunstancias, principalmente de las relacionadas con la comunicación.

A lo largo de este trabajo se demostrará que *la comunicación es un recurso legitimatorio en situaciones en que una crisis pone en cuestionamiento a un actor institucional*. Es decir, si éste actúa comunicacionalmente ante situaciones de crisis según los valores culturales vigentes y las normas procedimentales que prevén la emergencia de situaciones conflictivas disruptivas, la imagen que proyectará en el escenario post-crisis será la de un actor responsable, experimentado y entrenado para situaciones límite y, por lo tanto, será relegitimado por los otros en su rol.

Puedo expresar entonces que este trabajo de tesis intentará demostrar dos cuestiones básicas. A saber:

- a) Para toda organización, la emergencia de una crisis se transforma en la posibilidad de desarrollar acciones de comunicación que impacten positivamente en la imagen de la institución. Ello presupone la existencia en los actores de valores, actitudes y un entrenamiento conductual tendientes a revertir y/o corregir los procesos de alteración, disfunción y/o ruptura del equilibrio regular.
- b) Si en la organización existen conocimiento procedimental y aprendizaje significativo hacia el manejo de situaciones de crisis mediante la implementación de consignas, normativas, instructivos, etc., se supone que dichas reglas estarán incorporadas. Entonces, la actuación de los actores institucionales frente a esa situación según la salida prevista en los procedimientos sobre la misma permitirá a los protagonistas colocarse en un escenario post-crisis con una imagen de actores responsables, experimentados y formados para circunstancias difíciles.

Para ello se recurrirá a evidencias tales como: comunicados de prensa, artículos

periodísticos, informes oficiales y demás fuentes secundarias ya que se analizará la repercusión pública de cada uno de los casos elegidos y, por lo tanto, era importante recurrir a la descripción pública de cada uno de ellos y no a los testimonios particulares.

Para cumplir con mi objetivo, a lo largo de este trabajo de tesis he considerado los siguientes objetivos particulares:

- Determinar qué actores públicos y privados intervinieron en cada situación de crisis.
- Identificar qué acciones operacionales fueron adoptadas en el corto, mediano y largo plazo por los diferentes actores involucrados.
- Identificar qué acciones comunicacionales fueron adoptadas en el corto, mediano y largo plazo por los diferentes actores involucrados.
- Analizar comparativamente las situaciones de crisis, las instituciones involucradas y las medidas adoptadas por los diferentes actores, distinguiendo las esferas privada y pública

La elección de esta problemática se debe a una pluralidad de motivos.

En primer lugar, ya que a pesar de que la literatura sobre el tema de crisis es extensa, habitualmente no se encuentra articulado el manual operativo con los conceptos teóricos.

En segundo lugar, porque nos permitirá no sólo ver a la empresa como un actor social sino también valorar y apreciar la interacción entre la acción pública, propia del Estado, y la privada. En este sentido, los casos de estudio que se considerarán para la realización de este trabajo poseen la particularidad de articular al Estado y la empresa como actores principales de la crisis y muestran al ciudadano común como el receptor-beneficiario directo o indirecto de todas las acciones comunicacionales y operativas llevadas a cabo por los otros actores involucrados.

En relación con lo antes expuesto, considero pertinente aclarar que se prestará particular atención a qué elementos nos permiten definir qué es una crisis, qué dimensiones de análisis se toman en cuenta, cuáles son los modelos de abordaje, quiénes son los involucrados, quiénes los afectados y de qué manera se respondió en cada uno de los casos específicos.

Finalmente, porque estimo que este trabajo será una contribución inicial al abordaje de las crisis institucionales desde una perspectiva más amplia y profunda que

complementará y enriquecerá los escritos mas funcionales que están disponibles en este momento.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Es justamente esta intención de que el presente trabajo sea un avance hacia una aproximación más holística de las crisis institucionales lo que me permite afirmar que ésta se tratará de una investigación exploratoria cuya apoyatura será un estudio de casos _los cuales serán abordados desde una perspectiva analítica-descriptiva_.

En este sentido, siguiendo la definición propuesta por Roberto Hernández Sampieri,

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes¹”

Aunque las situaciones de crisis analizadas en este trabajo de tesis no tuvieron un mismo origen y ocurrieron en lugares geográficamente distantes, ambas poseen ciertos rasgos comunes que las convierten en unidades comparables.

Propongo a continuación presentar brevemente estos casos para así destacar, al menos a grandes trazos, las principales coincidencias que encontré entre ellas.

El primero de los casos que trabajaré se refiere a la explosión de 300 toneladas de nitrato de amonio que estaban almacenados en la usina AZF-Grande Paroisse de TotalFinaElf en la ciudad francesa de Toulouse el 21 de septiembre del año 2001. Como consecuencia de la misma, los habitantes sufrieron daños físicos y psicológicos, todos los inmuebles ubicados a 500 metros del epicentro de la explosión fueron seriamente dañados y los vidrios estallaron en un radio de 3 a 5 km.

El segundo caso que abordaré hace referencia al derrame de petróleo ocurrido el 15 de enero de 1999 cuando el buque Sea Paraná de bandera alemana embistió al barco Estrella Pampeana de la empresa petrolera SHELL C.A.P.S.A. y, como resultado, se derramaron 5300 metros cúbicos de hidrocarburo sobre el río de la Plata, en el kilómetro 93 del canal. Dos días después, la mancha negra alcanzó la localidad

¹ Hernández Sampietri, Roberto [et al]. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2003. p. 115

bonaerense de Magdalena hasta cubrir 30 kilómetros y afectar la arena y juncos de la orilla.

Ambas empresas involucradas (TotalFinaElf y SHELL C.A.P.S.A.) pertenecen a la industria química y petroquímica. Por lo tanto, se trata de compañías abocadas al desarrollo de actividades de alto riesgo en las cuales la posibilidad de un accidente es cierta.

Por otra parte, estas empresas operan en un plano global, poseen una política de gestión de riesgos industriales, afirman regirse por principios pro-ambientalistas y estar al tanto de las expectativas sociales hacia ellas y pretenden construir ante la opinión pública la imagen de instituciones socialmente responsables. No obstante, tanto una como otra fueron incapaces de responder de la manera adecuada y/o esperada a las demandas y expectativas de las comunidades damnificadas durante el proceso de solución de cada una de las situaciones de crisis que atravesaron.

Finalmente, ambas crisis nos presentan situaciones críticas en las que las esferas pública y privada entran en relación y en las que los medios masivos de comunicación desarrollan un importante papel como emisores de información y como vías de canalización de las demandas de la sociedad.

En pocas palabras, ambas unidades de análisis fueron elegidas porque presentaban una rica variedad de actores públicos y privados en interrelación, lo cual permitirá realizar un estudio exhaustivo.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las herramientas que se emplearán para llevar a cabo este trabajo de investigación son variadas, privilegiándose el abordaje a partir de las técnicas cualitativas. Entre las más importantes podemos mencionar:

- a) Lectura de material bibliográfico.
- b) Análisis de caso.
- c) Análisis de contenido. Se tomará en cuenta la serie visual lingüística, es decir, el habla en transcripción gráfica, y me detendré particularmente en los principales actores mencionados y los verbos/sustantivos a los que aparecen asociados. Así, a través de los mecanismos de selección y combinación de los significantes

presentes en los textos podré observar de qué manera ambos acontecimientos fueron incorporados a los contenidos de los diarios elegidos.

Recurrí al análisis de contenido porque son técnicas que facilitan y promueven un estudio profundo de las unidades elegidas, permitiendo observar fenómenos no evidentes a simple vista. A su vez, el análisis de contenido de los artículos periodísticos y la teoría de la noticia favoreció el reconocimiento de la manera en que ambas crisis fueron incorporadas a la agenda de los medios. Por último, la lectura de material bibliográfico y la investigación realizada me permitió darle un marco conceptual y teórico a los fenómenos descubiertos y descriptos y enriquecer así mi punto de vista.

De todos los medios masivos que cubrieron el accidente de Toulouse y el derrame de petróleo sobre las costas de Magdalena he decidido analizar únicamente a la prensa escrita por los siguientes motivos:

En primer lugar, porque presenta un material relativamente sencillo de obtener y que ofrece un valioso potencial de estudio.

En segundo lugar, porque constituye un medio de comunicación emblemático para Francia y Argentina.

En tercer lugar, porque la prensa escrita (salvo excepciones) privilegia la palabra por sobre la imagen y, en consecuencia, prioriza el análisis; permite al lector forjarse su propia opinión de los acontecimientos y su propia concepción de la crisis. Si bien es cierto que los tiempos de los diarios se reducen en razón de la publicación de las noticias en Internet, aún permiten que el lector aprehenda la información a su propio ritmo.

Una mención especial merece la utilización del análisis de caso ya que constituye una de las herramientas más importantes empleadas para este trabajo de tesis.

Como sostiene Ezequiel Ander-Egg,

“En las ciencias sociales, el estudio de caso consiste en un tratamiento global/holístico de un problema, contenido, proceso o fenómeno en el que se centra todo el foco de atención investigativa, ya se trate de un individuo, grupo, organización, institución o pequeña comunidad. (...) el estudio de casos examina y analiza con mucha profundidad la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos estudiados².”

² Ander-Egg, Ezequiel. *Métodos y técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen, 2001. 4v. p. 313

A través de esta herramienta, el investigador explora una entidad singular o fenómeno *_el caso_* pero no busca una descripción empírica “sino la exploración de una trama que comprende los datos y el tipo de relaciones teóricas no observables que se establecen entre esos datos.”³ En otras palabras, el fin último del estudio de casos no es la distribución de los datos sino la búsqueda de su significación.

En esta oportunidad, y siguiendo con la clasificación realizada por Vieytes, se ha llevado a cabo un estudio de casos múltiples. La unidad de análisis fue un conjunto de casos únicos en diferentes contextos que demandó mucho más tiempo y trabajo de análisis no solo por tratarse de dos casos distintos sino también por los propósitos comparativos y acumulativos que se llevaron a cabo.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Este trabajo de tesis está articulado en una Introducción, cuatro capítulos de desarrollo y una conclusión.

En cuanto a la organización de los cuatro capítulos, se comenzará por ofrecer un marco conceptual en el cual se abordarán en profundidad los principales conceptos teóricos que luego serán aplicados en cada uno de los casos elegidos.

Los dos siguientes capítulos estarán dedicados a la casuística. En primer lugar se analizará la crisis desatada en la ciudad francesa de Toulouse a partir de la explosión de 300 toneladas de nitrato de amonio que estaban almacenados en la usina AZF- Grande Paroisse, propiedad de TotalFinaElf. En segundo lugar, se concentrará la atención en el derrame de 5300 metros cúbicos de petróleo en el río de La Plata como consecuencia del choque del barco Sea Paraná con el buque petrolero Estrella Pampeana de Shell C.A.P.S.A. En ambas oportunidades se analizarán los hechos, los actores intervinientes, las acciones operacionales y comunicacionales adoptadas o no y hasta qué punto unos y otros fueron re-legitimados en el escenario post-crisis como actores avezados en la gestión de situaciones disruptivas.

En el capítulo siguiente se llevará a cabo un análisis comparativo exhaustivo de ambas crisis en el cual se observarán las semejanzas y diferencias que cada una presenta.

³ Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. 1ª ed. Buenos Aires: De las Ciencias, 2004. p. 623

Por último, la conclusión de este trabajo de tesis presentará un breve recuento de los aspectos más importantes y destacados analizados en los apartados así como una opinión personal al respecto.

1- EMPRESA Y CRISIS INSTITUCIONAL: ABORDAJES TEÓRICOS

Desde hace algunos decenios, las empresas dejaron de verse a sí mismas como simples actores económicos del tejido social que intervienen en el mercado para vender en él sus productos u ofrecer sus servicios. Por el contrario, como sostiene Michel Beauchamp⁴, se posicionan como actores cívicos que sitúan su acción en el horizonte del interés general considerando aún más el ambiente socio-político en el cual están insertas.

Este cambio de paradigma condujo, como lo explica Pascale Weil⁵, a la aparición del concepto de “comunicación institucional” con la intención de explicar esos nuevos discursos provenientes de las empresas que no estaban directamente destinados a vender un producto.

Si bien en un primer momento este nuevo fenómeno fue explicado contraponiéndolo a la comunicación publicitaria o comercial, esta aproximación no daba cuenta de su verdadera magnitud: la emergencia de la “comunicación institucional” subrayaba un cambio en la legitimidad de la empresa. Es decir, el pasaje de una concepción de sí misma basada en la producción a una fundamentada en un proyecto orientado hacia el otro.

Así, en su dimensión de institución, la empresa se presenta pasando:

- Del “mercado de productos” al “mercado de la comunicación”
- De su “tarjeta de identidad” a su “tarjeta de visita”
- De su “profesión” a su “profesión de fe”

Mientras que en el mercado de productos las empresas se identifican por su facturación y participación en el mercado, en el mercado de la comunicación lo hacen por su nombre o el de sus productos. Por lo tanto, ya no compiten con sus pares pertenecientes a su mismo sector de actividad sino que lo hacen con empresas provenientes de múltiples sectores con los que comparten cierta afinidad discursiva.

Por otra parte, el “carnet de identidad” recensa todas las actividades de la empresa a la vez que la “tarjeta de visita” expresa su misión, su vocación y su proyecto.

⁴ Beauchamp, Michel, *Comunicación Política y Empresas*. En: Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona: Gedisa, 1998- p.276

⁵ Weil, Pascale. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós, 1992. p. 27

En relación con lo antes expuesto, el pasaje de su “profesión” a su “profesión de fe” es traducir la propia visión de la empresa y establecerse en aquello que la motiva y la inspira: el *alma* de la empresa.

Esto implica que a lo largo de las últimas décadas hemos sido testigos de un cambio lento pero radical en la legitimidad de las empresas: de productores se han convertido también en emisores. Ya no se ocultan detrás de su actividad sino que devienen sujetos pensantes de la producción desde la perspectiva de un proyecto. La empresa es vista hoy no sólo como persona moral y sujeto pensante de su producción sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno.

Desde esta perspectiva, Bowen, fundador del concepto de “responsabilidad social empresaria”, sugiere la idea de la existencia de un contrato tácito entre las empresas y la sociedad civil según el cual las primeras pueden existir y prosperar a cambio de asumir los costos sociales de sus prácticas o de su actividad de producción.

En este sentido, esta idea de que las empresas deberían asumir una conducta proactiva en el plano social llevó a numerosos investigadores a desarrollar el concepto de *issue management*, también conocido como gestión de las esperas societales.

1.1- ISSUE MANAGEMENT

El *issue management* o gestión de las esperas societales es un enfoque estratégico desarrollado en los Estados Unidos por Chase y Swing a fines de la década del sesenta para dar cuenta de la intención de numerosas empresas de responder a las presiones de su ambiente. Es decir, se trata de acciones orientadas cuyo objetivo es identificar cuestiones potenciales o emergentes (legislativas, de regulación, políticas o sociales) que pueden influir en la marcha de la empresa, y luego movilizar y coordinar recursos de la compañía para influir estratégicamente en el desarrollo de esas cuestiones. La meta final de esta gestión sería, entonces, formar una política pública destinada a beneficiar a la organización.

Pasquero expone el ciclo de vida comunicacional de estas esperas societales, que comprende desde el período de latencia al de realización y/o reactivación, y sostiene que entender esta dinámica es fundamental para quienes están encargados en las empresas de adoptar diversas actitudes estratégicas.

Así, una espera societal permanece en estado latente mientras no haya sido reconocida y dada a publicidad por un número suficiente de actores sociales. Cuando tiene que ver

con una necesidad compartida por la mayoría de los ciudadanos o de las instituciones socio-políticas, llega al estadio del surgimiento; en esta etapa, el apoyo de los medios masivos de comunicación es fundamental para mantener el interés de la población. Si las condiciones continúan siendo favorables, la espera societal ingresa en la fase de realización, se la considera un proyecto político que últimamente se convierte en ley. En algunas ocasiones, la espera societal puede ser reactivada si algunos grupos de presión consideran que la resolución adoptada no es suficiente.

Ante esta dinámica, las empresas pueden adoptar diferentes posiciones: la inacción (permanecer a la expectativa); la reacción (ajustarse a los reclamos); la proacción (tomar la iniciativa en la lucha); o la colaboración con los interlocutores. Según qué actitud asuman, podrán hacer influir esta demanda a su favor o hacer coincidir los intereses del público con sus propios intereses.

Y es justamente en este escenario donde ingresa y desempeña un papel significativo el concepto de “crisis” y sus consecuencias para la organización que la sufre.

1.2- DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CRISIS

El concepto de “crisis” constituye el eje central de este trabajo de tesis. Por esta razón, considero pertinente profundizar en su significado y exponer aquellas vertientes teóricas más enriquecedoras.

Así, en una primera instancia ofreceré diferentes definiciones de la palabra “crisis”. Para ello no sólo recurriré al origen etimológico del término sino que también incorporaré los puntos de vista de cuatro reconocidos pensadores contemporáneos.

En una segunda instancia, exploraré aquellos aportes teóricos más representativos de la problemática de las crisis en el seno de las organizaciones.

El término “crisis” encuentra su origen en la lengua griega, en la cual significaba “punto de inflexión”; un antes y un después en el desarrollo normal de los acontecimientos en la vida de un individuo, sociedad u organización y que requería una re-evaluación de las ideas y acciones.

Según Pierre Vican, periodista francés independiente especializado en cuestiones de salud y bienestar, una crisis es una situación extraordinaria que surge al final de un período de tiempo más o menos extenso a lo largo del cual los múltiples avisos o señales de la misma han sido ignorados, ocultados o minimizados por incompetencia o

dejadez. Este autor agrega que una crisis es muy particular en el sentido de que requiere que sean aplicadas de urgencia soluciones extraordinarias porque no se han implementado con anterioridad las soluciones de rutina que la hubieran evitado⁶.

Por otra parte, el Dr. Patrick Lagadec _ uno de los más grandes especialistas en el tema de la prevención y manejo de crisis, Director de Investigación de la Escuela Politécnica de París y asesor de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Unión Europea (UE). _ entiende por “crisis” a aquella situación en la cual una organización presa de problemas críticos es sometida a fuertes presiones externas y tensiones internas y se encuentra brutalmente, y por un período de tiempo considerable, en el centro de la escena en el contexto de una sociedad de la comunicación de masas⁷.

En consonancia con esta postura, Michaël Regester _socio fundador de Regester Larkin; autoridad internacional, autor y conferencista en asuntos de riesgo y manejos de crisis y considerado un pionero en la materia _ sostiene que una crisis es un acontecimiento que conduce a la organización a devenir sujeto de una vasta y potencialmente desfavorable atención por parte de los medios masivos de comunicación y otros grupos externos como los accionistas, los políticos, los sindicatos y grupos de presión pro-ambientalistas que (por una razón u otra) demuestran interés en las acciones de esta organización⁸.

Hermann, experto en política exterior comparada, gestión de crisis y toma de decisiones, a su vez la define como un acontecimiento que sorprende a los individuos, restringe sus tiempos de respuesta y amenaza sus objetivos prioritarios⁹.

Por último, dentro de la literatura gerencial, una clásica definición de manual sostiene que la crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control durante la cual la rutina de la empresa se ve expuesta con violencia a la mirada implacable de la opinión pública. Y es justamente en este punto donde la ecuación de riesgo y control debiera invertirse acotando el riesgo al ejercer el mayor control posible de las circunstancias, en especial de aquellas vinculadas a la comunicación.

En este sentido, dado que tanto las empresas como los ciudadanos se hallan inmersos en la sociedad de la información, es casi inevitable que cualquier crisis se traslade inmediatamente al terreno de los medios. Sin embargo, esto no implica que nos

⁶ Vican, Pierre, Crisis: 10 definiciones y una contribución. En: www.communication-sensible.net (Consulta: 10 de enero de 2004).

⁷ Lagadec, Patrick. Crisis: 10 definiciones y una contribución. Op.cit.

⁸ Reverter, Michaël. Crisis: 10 definiciones y una contribución. Op.cit.

⁹ Hermann. Crisis: 10 definiciones y una contribución. Op.cit.

hallemos ante una *crisis de comunicación* o que el ingreso de la crisis a la esfera mediática implique necesariamente que la situación crítica se transforme en una crisis de comunicación.

En otras palabras, la sociedad actual se halla atravesada por los medios masivos de comunicación y es justamente esta imbricación de los medios en el tejido social lo que conduce casi en forma indefectible a toda crisis a ingresar a la esfera mediática. No obstante, sólo nos hallamos frente a una crisis de comunicación cuando la situación disruptiva se origina: en la codificación o decodificación del mensaje por parte del emisor o el receptor; en una falla o falta de adecuación del canal a través del cual se transmite el mensaje; en una falla o disrupción en algún otro elemento del circuito de la comunicación; o cuando la crisis se traslada en forma exclusiva al terreno de los medios.

Es por esto que considero pertinente anticipar y aclarar que ninguno de los casos analizados en este trabajo de tesis describen “*crisis de comunicación*”. Por el contrario, los problemas comunicacionales que TotalFinaElf y SHELL C.A.P.S.A. deben enfrentar respectivamente son consecuencia directa de fallas en la gestión de situaciones conflictivas previas (la explosión de nitrato de amonio y el derrame de petróleo) y en su falta de cintura política para responder en la práctica como actores socialmente responsables y conscientes de los efectos que su actividad podía y puede tener en el entorno en el cual están insertas.

Retomando la argumentación, si bien es cierto que es imposible prever todas las crisis, la mayoría de las situaciones de emergencia comunicacional deberían estar por lo menos contempladas en los cálculos de cualquier empresa. Este último punto es de fundamental importancia ya que, recordando las palabras de Michäel Regester y Patrick Lagadec, los medios de comunicación, las personas afectadas y la opinión pública en general requerirán respuestas inmediatas por parte de la empresa involucrada ya sea ésta responsable directo o no del asunto.

Esto último se relaciona con lo expuesto anteriormente al principio de este capítulo en referencia a la nueva legitimidad de las empresas y a la idea de Bowen de un contrato tácito establecido entre la sociedad civil y las organizaciones. Es decir, en la medida en que estas últimas pongan en riesgo real o potencial a la sociedad, ésta y sus diversos portavoces (los medios de comunicación, los políticos, grupos de presión y

demás) les reclamarán que asuman su cuota de responsabilidad en la ruptura del contrato.

Obviamente, la actividad a la que se dedica la empresa determina y enmarca de alguna medida el tipo y las probabilidades de crisis a los que puede estar expuesta. En actividades como el transporte público, la industria química, la minería o la extracción de petróleo, es muy probable que se produzca algún desastre de importancia. Estas industrias se enfrentan a lo que algunos autores denominan *crisis de incógnita conocida* dado que se pueden determinar con cierta precisión los peligros a los que están expuestas, aunque no puede saberse cuándo ocurrirá ni con qué magnitud.

Por oposición se definen las *crisis de incógnita desconocida*, dentro de las que se ubican aquellas derivadas de problemas de fuerza mayor, tal como desastres naturales o atentados criminales.

Otra clasificación común de las crisis se realiza en función de los problemas que tienen asociados¹⁰. A saber:

- a) *De producto*: Comprenden los riesgos derivados del uso de bienes comercializados por la empresa ya sea por contaminación, mal estado, uso inadecuado, defectos de fabricación o de diseño y cualquier otra cuestión que sea responsabilidad del proveedor.
- b) *De servicios*: todas aquellas crisis relacionadas con la prestación de servicios en el más amplio sentido. Suelen encubrir un alto riesgo ya que pueden llegar a tener una fuerte repercusión pública debido a que involucran sucesos con alta visibilidad. En consecuencia, pueden requerir un manejo especial con los medios de prensa.
- c) *Ambientales*: Involucran los daños que las actividades de la empresa pueden ocasionar al medio ambiente.
- d) *Institucionales*: Son las más generales y comprenden a todas las cuestiones relacionadas con el desempeño corporativo, ya sea en los aspectos financieros, personales, comunicacionales y demás.

1.2.1- CRISIS EN ORGANIZACIONES Y CRISIS ORGANIZACIONALES

Por otra parte dentro de los escritos dedicados a problemáticas corporativas, muchos autores se alejan del punto focal de discusión en torno a las crisis, sus causas y sus efectos y, en cambio, centran su atención en intentar determinar si existe o no lo que

¹⁰ Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos. *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas, 1999. pp 166-167

podría llamarse una “crisis organizacional” (la cual afecta a la institución en su totalidad) o si en todo caso las empresas enfrentan situaciones de emergencia de distinta magnitud y complejidad que son resueltas por áreas específicas en nombre de la Organización.

Al discutir esta cuestión, los autores se preguntan si no estarán trabajando con respuestas individuales que consideradas en su conjunto dan la idea de una conducta organizacional, una instancia de antropomorfismo, o si _por el contrario _ la organización es un sistema social complejo capaz de experimentar y responder por sí misma.

El concepto de “crisis organizacional” es un constructo teórico cuyas primeras apariciones datan de los años ´60 y ´70 en trabajos escritos por Fink, Hermann, Beak, Taddeo, Lewin y Merton entre otros.

Así, los conceptos de “crisis” y “crisis organizacional” son utilizados laxamente para describir diferentes clases de acontecimientos. El primero hace referencia a aquellos disparados por cuestiones físicas que ocurren repentinamente y pueden en su mayor parte ser planificados y manejados en un sentido general a través de las técnicas de gestión de crisis. Por lo general, esta tipología de situaciones de emergencia se asocia con desastres tecnológicos y han sido objeto de numerosos casos de estudio.

El segundo tipo es aquél que puede ocurrir en forma repentina, se encuentra fuera del marco general de referencia de la organización y puede ser ignorado o pasar desapercibido durante cierto tiempo. Estas crisis son generalmente consideradas como el resultado de defectos al interior de la organización o crisis de desarrollo.

Dentro de esta última categoría, muchos autores estudian las crisis organizacionales desde una perspectiva naturalista o biológica. La idea de la organización como un organismo más que como mecanismo predomina en el trabajo de Pough, quien afirma que las organizaciones son sistemas ocupacionales y políticos que interpretarán los hechos a la luz de la cultura organizacional predominante.

Dentro de esta misma perspectiva, la visión autonomista de la organización, aquella que supone que la empresa siente y comprende al entorno interpretando y diseñando respuestas operacionales, presenta una organización utópica que nunca se vería afectada por una crisis. Suponer la existencia de una habilidad organizacional para sistematizar, interpretar y controlar tanto los estímulos como las respuestas, parece una

idea bastante ingenua si se toma en consideración que una empresa comparte muchos atributos con un sistema orgánico complejo y no lineal.

Por otra parte, la perspectiva de las crisis autoinducidas descrita por Barnett y Prat presenta una situación en la que los gerentes deliberadamente inician “pre-adaptaciones” a crisis futuras mediante la utilización de amenazas latentes para estimular la flexibilidad y el aprendizaje en la organización.

1.2.2- PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE LAS CRISIS EN LAS EMPRESAS

A lo largo de los párrafos precedentes he expuesto diversas definiciones de “crisis” y una clasificación inicial de las mismas en función de los problemas que trae asociados, lo que me ha permitido mostrar de qué manera algunos autores han abordado esta problemática en el seno de las organizaciones.

A continuación focalizaré mi atención principalmente en tres ejes temáticos fundamentales:

- La tipología de las crisis y sus causas.
- Las modalidades de gestión operacional de las crisis.
- La gestión comunicacional de las crisis.

Para ello expondré los aportes teóricos que considero más significativos: el de Justo Villafañe, el *Institute for Crisis Management* y el de Ian Mitroff no sólo por tratarse de referentes en la materia sino también por la claridad y profundidad de su argumentación.

Justo Villafañe está catalogado como uno de los expertos y teóricos más importantes de la comunicación corporativa. Es catedrático de la asignatura “Comunicación Audiovisual y Publicidad” de la Universidad Complutense de Madrid y es director del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC).

El Institute for Crisis Management (ICM), dirigido por Robert B. Irvine y Paula A. Curry, es una consultora de investigación especializada en crisis de comunicación. Posee una base de datos de más de 60.000 artículos periodísticos de casos de crisis corporativas y la utiliza para ayudar a sus clientes a desarrollar respuestas realistas y efectivas ante una situación crítica.

Ian Mitroff no sólo es un prolífico investigador y escritor en el campo de la gestión de crisis sino también un reconocido experto en el gerenciamiento estratégico. Es profesor emérito en Business Policy y Director del Centro de Gestión de Crisis de la

Universidad de Carolina del Sur. Publicó más de 200 artículos y once libros, vinculados con el estudio y la prevención de crisis a gran escala y/o inducidas por una falla humana.

Considero que esta aproximación comparativa no sólo es más enriquecedora ya que permite vincular términos y contrastar posturas sino también proporciona una manera ágil de acercarnos a la problemática de la crisis superando al mismo tiempo la tendencia a la simple enumeración de conceptos.

1.2.2.1- CRISIS: TIPOLOGÍA Y CAUSAS

Justo Villafañe¹¹ desarrolla la gestión profesional de la imagen corporativa y considera a las comunicaciones de crisis como uno de los programas de la comunicación corporativa.

Para este autor, una *crisis* debe entenderse como cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial y altera el normal desenvolvimiento de la actividad empresarial.

En cuanto a la primera de ellas, Villafañe menciona las siguientes consecuencias indeseables más comunes para todas las organizaciones que atraviesan por una situación de crisis:

- Una pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior que afecta principalmente a sus dirigentes, quienes deben no sólo cumplir con sus tareas de rutina sino también intentar paliar los efectos de la crisis.
- La empresa deviene un objeto mediático y a las consecuencias de la crisis se le suma la presión de los medios.
- Incertidumbre entre los clientes de la empresa.
- Intervenciones fiscalizadoras de los poderes públicos encargados de esclarecer las responsabilidades y de sancionar lo ocurrido.
- En general, la empresa aparece enfrentada a la sociedad, hecho que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

En cuanto a la segunda perspectiva de análisis, las causas de la crisis, este autor las limita a cinco principales:

Las catástrofes son, quizás, el prototipo de la crisis no evitable; es decir, de

¹¹ Villafañe, Justo. La comunicación de crisis. **En su:** *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999. pp 265-274.

aquellos sucesos aleatorios que imprevistamente pueden alterar gravemente la vida corporativa. Sus rasgos morfológicos son los siguientes:

- Producen alarma social proporcional a las consecuencias y al número de afectados.
- Pueden afectar la supervivencia de la empresa.
- Suelen acarrear serias consecuencias jurídicas y costosas indemnizaciones a las víctimas.
- Implican una fase de recuperación larga y costosa.

Las fallas funcionales graves, a su vez, suponen riesgos para la salud o seguridad de las personas. Sus consecuencias inmediatas son:

- Caída vertiginosa de las ventas de todos los productos de la empresa.
- Conflicto abierto con las asociaciones de consumidores.
- Pérdida de confianza de los medios y ataques de los competidores.
- Inexcusable necesidad de convencer a los públicos de la empresa de que la causa que originó el fallo está subsanada.

Las crisis de honorabilidad afectan a las empresas cuando alguno de sus representantes incurren en conductas desviadas de la legalidad. Sus efectos son:

- Pérdida de liderazgo de los dirigentes de la empresa.
- Sanciones administrativas independientemente de las penales.
- Deterioro de la competitividad de la empresa y aumento de su vulnerabilidad frente a sus competidores.
- Grave deterioro de su imagen y reputación corporativa.

A su vez, las amenazas económico-financieras, originadas en situaciones más o menos previsibles, pueden derivar en:

- Cambios inesperados en la alta dirección.
- Pérdida del valor objetivo de la empresa.
- Fuerte desorientación interna y caída de la productividad.

Finalmente, las consecuencias de las crisis internas pueden ser muy nocivas y poner en riesgo a la misma empresa. Sus características diferenciales son:

- Pérdida de cohesión, grave deterioro del clima interno y una caída fulminante de la productividad.
- Enfrentamiento abierto con los sindicatos.
- Su posible extensión a los accionistas.

- Difusión informativa entrópica como consecuencia del enfrentamiento entre diferentes fuentes informativas.

Por su parte, el *Institute for Crisis Management (ICM)*¹² expresa cierta coincidencia con la definición propuesta por Villafañe y define a las crisis como una disrupción significativa en los negocios que estimula una extensa cobertura mediática. El escrutinio público resultante afectará el normal desarrollo de las operaciones de la empresa y podría implicar impactos políticos, legales, financieros y gubernamentales sobre su actividad. En cuanto a las causas principales de las mismas considera:

- Causas naturales (tormentas, terremotos, erupciones volcánicas)
- Problemas mecánicos (fatiga del metal, ruptura de una tubería, etc.)
- Errores humanos.
- Las decisiones o falta de ellas por parte de los gerentes.

De acuerdo a su tipología, el *ICM* ha establecido dos tipos de crisis distintas según el tiempo de aviso previo a la situación de emergencia. Así distingue entre crisis repentinas, por un lado, y crisis latentes, por el otro.

Una crisis repentina es aquella disrupción en el negocio de la empresa que ocurre sin aviso previo, puede generar cobertura mediática e impactar negativamente sobre los empleados, los inversores, los clientes, los proveedores y otros públicos así como sobre las franquicias u otros activos, la reputación de la empresa y sus ganancias.

Entre los ejemplos más característicos de estas situaciones críticas es posible mencionar: la descarga de químicos peligrosos u otros materiales al ambiente, la muerte o incapacidad de un ejecutivo clave para la empresa, hechos de violencia en el ámbito de trabajo o una reducción significativa en los productos o servicios necesarios para llevar a cabo el negocio de la empresa.

Las crisis latentes deben ser entendidas como cualquier problema serio de negocios que no es generalmente conocido pero que puede generar una cobertura mediática negativa en caso de serlo y que podría resultar en altos costos indeterminados en materia de multas, daños legales, etc.

Entre los ejemplos más tradicionales de las crisis latentes, el *ICM* menciona: una investigación por una agencia gubernamental, acusaciones por parte de clientes respecto

¹² Institute for Crisis Management (ICM). Sitio oficial. En: www.crisisexperts.com [Consulta: 20 de diciembre de 2003]

a recargas en el precio u otras conductas inadecuadas, descubrimiento de serios problemas al interior de la organización, etc.

Existen también, de acuerdo con el *Institute for Crisis Management*, algunas situaciones críticas que pueden ser inmediatas o latentes según el tiempo de aviso previo y cómo se desarrolla la cadena de acontecimientos. Entre las emergencias típicas de la **categoría mixta** es posible nombrar: acciones adversas del gobierno, actos de sabotaje, acusaciones anónimas, mal uso de productos químicos, etc.

A diferencia de los autores antes mencionados, Ian Mitroff¹³ se aleja de las clasificaciones taxonómicas y, en cambio, propone abordar la problemática de las crisis a partir de un marco de referencia integrado por cuatro elementos: el tipo de crisis, los mecanismos de crisis, los sistemas de crisis y las partes involucradas. Este autor agrega que todos estos tópicos deben ser tomados en cuenta antes, durante y después de la crisis; de hecho, afirma, este marco de referencia es la conjugación de las mejores prácticas y forma un repertorio que permite a todas las organizaciones evaluar y medir sus capacidades para gestionar este tipo de eventos..

Según este autor, las crisis se dividen en diferentes familias: naturales, económicas, físicas, de los recursos humanos, de la información o de la reputación. No obstante, la mayoría de las instituciones solo se preparan para gestionar un número muy limitado de ellas y, en general, relacionadas con los desastres naturales. Este hecho se explica porque este tipo de acontecimientos críticos afecta casi por igual a todas las empresas y, por lo tanto, parecen mucho menos amenazantes.

En este sentido, cuando una empresa se decide a planificar cómo reaccionar ante desastres naturales, se interesa principalmente en las crisis principales que pueden afectar a su sector de actividad. Así, en la industria química por ejemplo se preparan para controlar derrames de productos tóxicos o incendios ya que estos riesgos son parte de su universo cotidiano.

Sin embargo, sostiene que las organizaciones mejor preparadas para hacer frente a una crisis son aquellas que poseen un plan de acción para cada tipo de situación de emergencia. Esto se debe a que cualquier emergencia puede servir de disparador de otro tipo de crisis. Es por esta razón, afirma Mitroff, que resulta fundamental no considerar a las crisis de manera aislada sino que es importante hacerlo poniéndolas en relación unas

¹³ Mitroff, Ian El Arte de la gestión de riesgos . En: www.communication-crise.com [Consulta: 18 de diciembre de 2003]

con otras en un sistema global. Aquellas empresas que adoptan esta metodología no se preocupan por los detalles del plan de gestión de crisis sino que se concentran esencialmente en el desarrollo de sus capacidades para ponerlo en práctica.

1.2.2.2- CRISIS: MODALIDADES DE GESTIÓN OPERACIONAL

Los diferentes autores proponen diversas pautas a seguir en el momento en que una empresa se ve en la necesidad de gestionar una situación de crisis. Si bien cada propuesta posee sus propias particularidades, son quizás las del ICM e Ian Mitroff las más disímiles puesto que, como veremos, mientras el primero plantea una jerarquización según el nivel de respuesta que la crisis exige, el segundo recuerda que cualquier emergencia puede generar otro tipo de crisis y sugiere una modalidad más integradora. Por su parte, Justo Villafañe establece una simetría entre la fase de desarrollo de la crisis y el tipo de gestión que ésta demanda.

En este sentido, este autor menciona tres fases canónicas:

En la fase de pre-crisis se manifiestan los primeros síntomas del conflicto, aunque sea difícil establecer su trascendencia. Aquí, los dispositivos corporativos anti-crisis deben ponerse en funcionamiento para dar una respuesta eficaz al hecho que puede estar generando una situación crítica en la empresa.

La etapa de crisis suele coincidir con el momento en el que el hecho trasciende al exterior, llevando a la intervención de los medios de comunicación y a la formación de la opinión pública en torno a ese hecho. En este momento son fundamentales la eliminación o neutralización de las causas y la comunicación que se haga de la crisis. En este sentido, la eficacia de la comunicación suele ser percibida en relación con una actitud proactiva por parte de la organización en todas las tareas referentes a la información y control de la misma para evitar rumores dañinos que puedan agudizar los efectos negativos de esta situación de emergencia.

Por último, durante la post-crisis, los objetivos principales son: recuperar lo antes posible la normalidad existente previa al conflicto y reestablecer la imagen y reputación de la empresa, haciendo un balance de la eficacia demostrada por la organización durante la crisis y retroalimentando el dispositivo anti-crisis.

A su vez, el *Institute for Crisis Management* sostiene que no todas las crisis, repentinas o latentes, tienen la misma magnitud ni producen los mismos efectos y, por

lo tanto, no requieren todas el mismo nivel de respuesta. Es por esta razón que prosiguió a jerarquizarlas respectivamente en 4 niveles distintos.

Nivel 1: Una disrupción o problema interno de la empresa que puede ser resuelto y manejado por los gerentes responsables de atender esta clase de situaciones.

Nivel 2: Una disrupción o problema interno de la empresa que puede ser resuelto por los gerentes responsables de atender este tipo de situaciones con la ayuda de otros empleados y gerentes.

Nivel 3: Un problema interno que potencialmente puede volverse público a través de los medios de comunicación masiva y generar reacciones negativas de parte del gobierno, abogados querellantes, competidores, inversores, grupos de consumidores y demás. La crisis aún puede ser contenida, pero requiere asistencia especial (asesoría legal externa, asistencia desde la Casa Central, consultores, etc.)

Nivel 4: La situación está fuera de control e impactará en forma indefinida a una extensa área y un gran número de personas. Los negocios de la empresa se verán diezmados o deberán ser discontinuados y el personal será separado de sus tareas habituales hasta que la situación se resuelva.

Finalmente, Ian Mitroff sostiene que los principales factores determinantes del éxito en la gestión de una situación de crisis se encuentran en la cultura de la empresa y la psicología de sus dirigentes. Las empresas deben invertir en los recursos y la planificación exigidos para superar situaciones críticas ya que ninguna organización puede resolver sola una emergencia sin contar con el apoyo de organismos institucionales y personas ajenas a la institución que puedan asistirle en la implementación del plan de crisis.

Por último, manifiesta que la mejor solución de gestión de crisis es aquella que conjuga la gestión de la calidad total, la protección del medio ambiente y otras formas de manejo de riesgos. La gestión de crisis no debe considerarse un plan aislado, separado, independiente y suplementario sino que debe ser parte integrante de la empresa.

Como es posible apreciar, en este planteo ingresan nuevamente algunos de los conceptos o ideas que hemos expuesto al comienzo de este capítulo. Las empresas ya no son consideradas ni se consideran a sí mismas como simples participantes económicos de la sociedad civil sino que se presentan como actores cívicos que sitúan su acción en el plano del interés general. La legitimación de la empresa ya no es resultado directo de

su desempeño económico sino que es el resultado de desenvolverse de manera provechosa, continua y social al respetar las reglas de juego impuestas y participar en la vida general más allá de cual sea su negocio específico. Todo esto supone por parte de la empresa una actitud de apertura hacia el entorno y el desarrollo de habilidades para detectar en la opinión pública qué temas, tienen o pueden tener un impacto en ella. Sólo de esta manera las empresas pueden y podrán detectar los temas críticos e intentar así evitar que se conviertan en crisis.

1.2.2.3- CRISIS: MODALIDADES DE GESTIÓN COMUNICACIONAL

Según plantea el semiólogo argentino Eliseo Verón en su libro *El Cuerpo de las Imágenes*, las sociedades contemporáneas son sociedades en vías de mediatización; es decir, “donde el funcionamiento de las instituciones, de las prácticas, de los conflictos, de la cultura comienza a estructurarse en relación directa a la existencia de los medios.”¹⁴ Como resultado de este proceso, se produce el pasaje de todas las prácticas colectivas al universo de los medios.

En consecuencia, si aceptamos que nos encontramos inmersos en la sociedad de la información, nos resultará fácil comprender que en este contexto es probable que cualquier crisis se traslade en forma inmediata al terreno de los medios y pueda entonces convertirse exclusivamente en una crisis de comunicación.

Es justamente por esta razón que muchas empresas organizan equipos especiales y desarrollan entrenamientos específicos destinados a estar mejor preparados para atender a las demandas y exigencias de los medios masivos de comunicación, los grupos de presión y la opinión pública en situaciones críticas.

Si todavía alguien cuestiona la importancia de prestar atención a las consecuencias financieras de una crisis comunicacional, debe considerar el costo que tuvo para la petrolera americana Exxon la falta de manejo de los aspectos comunicacionales de la crisis ocasionada por el derrame de petróleo del buque Exxon Valdéz sobre las costas de Prince William Sound, en Canadá sin contar el daño a su reputación como empresa líder dentro de su rama de actividad. Los costos por la limpieza de la zona afectada ascendieron a unos us\$1000 millones, pero Exxon se vio obligada por la Corte Suprema de Justicia de Alaska a pagar un adicional de us\$3000

¹⁴ Verón, Eliseo. El living y sus dobles. Arquitecturas de la pantalla chica. **En su:** *El Cuerpo de las Imágenes*. Buenos Aires, Norma, 2001. p. 15

millones en cargos punitivos y compensaciones. Es muy probable que estos últimos hubieran sido mucho menores si Exxon hubiera expresado algún tipo de empatía hacia los pescadores, ciudadanos locales y los millones de televidentes que estaban enojadas y devastados por los daños ocurridos en las costas canadienses los días posteriores a la tragedia.¹⁵

Dentro de la literatura gerencial que aborda la problemática de la gestión de crisis, veremos a continuación las propuestas desarrolladas por mis tres autores de referencia: Justo Villafañe, el Institute for Crisis Management e Ian Mitroff con relación a la gestión de sus aspectos comunicacionales.

En este sentido, únicamente Justo Villafañe propone una secuencia ordenada de pasos a seguir en el gerenciamiento comunicacional de una crisis. Ian Mitroff y el Institute for Crisis Management, por el contrario, coinciden en sugerir una manera integral de hacer frente a los efectos comunicacionales de una situación disruptiva.

Justo Villafañe¹⁶ plantea que la gestión comunicacional de las crisis se apoya en cuatro principios: la anticipación, la agilidad, la calidad informativa y la veracidad de la información.

El primero de ellos, la anticipación, supone que la empresa debe contar con un instrumento preventivo que prevea hasta donde sea posible el riesgo de una situación crítica y establezca las pautas iniciales de comportamiento para poder así hacer frente a dicha situación.

Este dispositivo anti-crisis debe contener una auditoría de riesgos potenciales de la empresa, una tipología de las crisis posibles y una guía para la acción:

- Composición del comité de crisis y funciones de sus miembros.
- Logística necesaria para enfrentar la crisis.
- Normas de comunicación interna y externa.
- Posicionamiento inicial de la empresa ante la crisis.
- Documentación y antecedentes de crisis similares.
- Listado de especialistas a consultar.
- Listado de organismos públicos y administrativos competentes.
- Listado de posibles aliados.

¹⁵ Craig, Adam. The media wants to know. Are you ready? En: www.crisisexperts.com (Consulta: 17 de enero de 2004)

¹⁶ Villafañe, Justo. La comunicación de crisis. Op. Cit; pp. 275-283

El segundo principio, el de la agilidad, hace referencia al hecho de que las primeras 24 horas suelen ser cruciales para lograr un posicionamiento no hostil en los medios. Por lo tanto, las primeras acciones llevadas a cabo por la empresa deben estar dirigidas a intentar controlar la información que estos difunden.

En estrecha relación con lo antes expuesto se encuentran los dos siguientes principios: la calidad informativa y la veracidad de la información.

El principio de calidad informativa supone que la información generada por la empresa debe ser:

- Precisa: para combatir los rumores y la desinformación y contextualizar los hechos.
- Tranquilizadora: para evitar cualquier alarma suplementaria.
- Dinámica: para satisfacer con prontitud cualquier solicitud de información.

El último principio es el de la veracidad, que hace referencia al grado o cantidad de información que la organización ofrece a los medios de comunicación y otros públicos de interés durante una situación crítica. De acuerdo con Marie Héléne Westphallen (citada por Justo Villafañe), la empresa tiene tres opciones de comunicación para adoptar frente a la prensa, otros públicos de interés y la opinión pública en general. A continuación se verán cada una de estas posiciones:

La comunicación mínima implica comunicar lo menos posible y es la alternativa más razonable cuando la crisis es menor o reviste poca importancia. También es útil cuando hay otro acontecimiento de interés general que atrae la atención de los medios de comunicación.

La comunicación discreta, a su vez, supone comunicar las informaciones a cuentagotas. De esta manera, la organización puede seleccionar en cada momento qué dice, a quién y por qué canal lo hace, gestiona sus propias informaciones y mantiene a los periodistas a la expectativa. No obstante, esta estrategia supone una excelente coordinación interna, una absoluta discreción para evitar las filtraciones y un buen estrategia.

Finalmente, la comunicación transparente implica para la empresa abrirse totalmente al público. Entre sus ventajas más importantes es posible mencionar que la organización hace prueba de buena voluntad proclamando su inocencia, le garantiza

credibilidad y predispone bien a la prensa. Es la mejor solución a largo plazo, pero también representa la estrategia más complicada: la institución debe estar segura de ella misma, confiar en los medios de comunicación y ser optimista en cuanto a la reacción del público.

A partir de lo expuesto queda claro que para Justo Vilalfañe el plan de comunicación es la estrategia comunicacional que va a seguir una empresa en el momento de crisis con el objetivo de reducir sus efectos negativos y restablecer la normalidad. Según este autor, comprende cuatro etapas distintas.

La primera de ellas es la que él denomina “Identificar la crisis”. En este momento se convoca a la cédula de crisis para realizar la primer evaluación de la situación y establecer los límites de la crisis, esclarecer responsabilidades propias y de terceros, evaluar los daños y el número de personas afectadas y determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis. Aquí se redacta el “discurso de espera”, una primera versión de lo sucedido.

En una segunda instancia es necesario “Enfrentarse a la crisis”. En este momento se constituye el comité de crisis y se designa al vocero de la empresa. También se asignan nuevas responsabilidades en la organización y se satisfacen las necesidades de comunicación, humanas e instrumentales.

Luego comienza la etapa de “Resolver la crisis”. Este período implica elaborar información documental; es decir, el conjunto de documentos sobre los que la empresa va a establecer su posicionamiento ante la crisis, adopta una posición clara ante el conflicto y explica sus implicancias y responsabilidad en el mismo. También en esta fase se difunde información, se realiza la medición cualitativa (abonar sujetos a la tesis de defensa de la empresa) y se evalúa la información.

Por último, es el momento de “Gestionar la Post Crisis”. Aquí es fundamental comprobar que las compensaciones a terceros han sido efectuadas, reconocer el esfuerzo desarrollado, evaluar la imagen de la empresa, efectuar un autoanálisis de la crisis, establecer responsabilidades y retroalimentar el dispositivo anti-crisis de la empresa.

Por otra parte, el *Institute for Crisis Management* se sitúa en el polo opuesto y parte de una concepción integral de las crisis y, por lo tanto, propone una manera holística de hacer frente a sus efectos comunicacionales. Para ellos no existe en la práctica ninguna diferencia entre: la gestión de la crisis, la crisis comunicacional y la

continuidad del negocio. Por el contrario, consideran que es fundamental coordinar las respuestas operacionales, gerenciales y comunicacionales de la crisis.

La respuesta operacional implica implementar procedimientos de emergencia, proteger a los empleados y el negocio de la empresa y evaluar la situación.

La respuesta gerencial comprende la movilización de los equipos de crisis, confirmar la severidad de la crisis, aconsejar a los ejecutivos de primera línea, ajustar e implementar planes de respuesta a las crisis y prepararse y preparar a la empresa para las comunicaciones externas.

La respuesta comunicacional implica considerar a todos los empleados, sus familiares, la competencia, entidades gubernamentales y a los medios de comunicación.

Según el ICM, este proceso integral se inicia con la definición de las áreas vulnerables de la organización y el desarrollo de planes de contingencia reales. Estos planes deben desarrollarse en dos niveles simultáneamente: el operacional y el comunicacional. Así, mientras que el equipo operacional se concentra en resolver el problema de la manera más rápida posible, el comunicacional es responsable de informar a los principales accionistas de la empresa para asegurarse de que comprendan la situación y que la organización sigue contando con su apoyo.

En concordancia con la postura antes mencionada, Ian Mitroff afirma que son muchas las situaciones de crisis por las que puede tener que atravesar una empresa, y ésta es la razón por la cual es necesario que la organización cuente con planes que la ayuden a gestionarlos.

A diferencia de Justo Villafañe, no ofrece una serie de respuestas ordenadas sobre la manera en que debería llevarse a cabo la respuesta corporativa a los aspectos comunicacionales de una situación crítica sino que, por el contrario, ofrece consideraciones de carácter general que privilegian la integración del área de comunicaciones, la actitud proactiva de la organización y los diferentes públicos interesados en las acciones de la misma.

En este sentido, el plan de comunicaciones debe ser entendido como un elemento clave dentro del plan global de contingencia; debe estar establecido sobre una infraestructura precisa por los más altos responsables de la organización.

Por lo tanto, también es muy importante la integración de la difusión y la recepción de la información y la capacidad de responder a las demandas informativas de públicos diversos: los medios de comunicación, la opinión pública, las autoridades, el

propio personal de la empresa, los competidores y empresas de sectores de producción afines.

A lo largo de este capítulo he analizado y descrito detalladamente el concepto de crisis, tres perspectivas teóricas a partir de las cuales puede y ha sido abordado y he dado cuenta de su papel dentro de la nueva legitimidad de la empresa.

También he prestado especial atención a la emergencia de las crisis en el ámbito de las organizaciones y he realizado una aproximación teórica al aspecto comunicacional de toda situación crítica.

En los capítulos siguientes estudiaré y analizaré dos situaciones de crisis en organizaciones afines: la empresa petrolera francesa TotalFinaElf y la anglo-holandesa SHELL: qué sucedió, cómo se desarrollaron los acontecimientos, qué actores públicos y privados intervinieron, quiénes fueron los afectados y/o beneficiarios y qué rol desempeñaron la opinión pública y el espacio público en ambas crisis serán los aspectos principales que tomaré en cuenta.

Por lo tanto, considero que todos los conceptos trabajados en los párrafos precedentes serán de suma utilidad al momento de determinar dos cuestiones importantes:

En primer lugar, hasta qué punto las empresas capitalizan la emergencia de una crisis como oportunidad para instalar desde la comunicación una imagen institucional de un manejo ordenado y prudente de la situación disruptiva a través de la implementación de políticas y tácticas adecuadas.

En segundo lugar, si los protagonistas, de existir conocimiento procedimental y aprendizaje significativo hacia el manejo de situaciones de crisis, pueden colocarse en un escenario post-crisis como actores responsables, experimentados y formados para circunstancias difíciles.

2- CRISIS DE TOTALFINAELEF

A las 10h 17' del 21 de septiembre del año 2001, 300 toneladas de nitrato de amonio¹⁷ (NH_4NO_3)¹⁸ que estaban almacenadas para su comercialización explotaron en la usina AZF-Grande Paroisse de Toulouse perteneciente a TotalFinaElf liberándose a la atmósfera una gigantesca nube de color amarillo. Los avisos de alarma que días atrás habían dado algunos de los empleados con respecto a las condiciones poco adecuadas en que se encontraba el material habían sido desoídos y/o descartados.

La explosión¹⁹ se sintió principalmente en el centro de la ciudad, los barrios del sur y el oeste y en el primer anillo del conurbano tolosense. En un primer momento era imposible afirmar si la nube era tóxica o no lo era.

Las siguientes imágenes permitirán apreciar, por un lado, la ubicación geográfica de la usina y, por otro lado, la magnitud de la explosión.



(Izq.) **Imagen 1:** Localización de la usina AZF-Grande Paroisse. **En:** www.intercarto.com

(Der.) **Imagen 2:** La usina AZF- Grande Paroisse luego de la explosión. Se destaca su torre roja y blanca. **En:** www.montoulouse.fr

TotalFinaElf se enfrentó a una crisis de incógnita conocida dado que se trata de una empresa en cuya rama de actividad es probable que ocurra algún desastre de magnitud y, por lo tanto, es posible determinar con cierta precisión los peligros a los que está expuesta.

¹⁷ Equivalentes a 30 toneladas de TNT. *Situation du pole chimique*. **En:** www.ecologie.gouv.fr/articles

¹⁸ El nitrato de amonio, también llamado amonitrato, es preparado a una temperatura de 160°C y bajo una presión de 3 milibares para que se produzca la reacción entre el ácido nítrico y el gas amoníaco. El control térmico de la reacción es sumamente importante ya que si llega a una temperatura de 195°C el nitrato de amonio puede descomponerse y explotar.

¹⁹ Otros accidentes ocurridos en Europa en los que el nitrato de amonio estuvo involucrado son: 21-9-1921: usina Basf en Oppau (Alemania), donde explotaron 5400tn del material y murieron 600 personas y 28-07-1942: bote en Brest, 26 muertos.

En cuanto a la clasificación de la crisis de acuerdo a los problemas que tiene asociados, en el caso particular de la explosión de la usina de Toulouse, se trató de una crisis que presentó elementos propios de una crisis de producto y de una crisis ambiental ya que, por un lado, se relacionó con los riesgos derivados del uso de bienes comercializados por la empresa (puntualmente mal almacenamiento), cuestión que es responsabilidad del proveedor y, por el otro lado, porque en ella se vieron involucrados los daños que la actividad de la empresa podía ocasionar al medio ambiente.

En cuanto a las posibles causas que el *Institute for Crisis Management* le adjudica a las crisis, y a partir de los resultados de las investigaciones y peritajes que se llevaron a cabo en el predio de la usina, se puede expresar que la explosión se debió a dos factores: errores humanos y problemas mecánicos. Las bolsas de amonitrato se encontraban almacenadas en condiciones que no eran las adecuadas dada la peligrosidad del material, la usina no contaba con los dispositivos de seguridad necesarios y no se prestó la debida atención a los llamados de alarma dados por algunos de los empleados.

2.1- RESPUESTAS A LA CRISIS

2.1.1- ACCIONES COYUNTURALES: EVALUAR, CONTROLAR E INFORMAR

En este apartado haré referencia a las acciones que en este trabajo de tesis definiré como acciones coyunturales. Es decir, aquellas emprendidas por los actores como una primera respuesta frente a la situación de crisis. Sus objetivos fundamentales son salir de la situación de urgencia, minimizar los riesgos y reducir la incertidumbre.

Durante las primeras 24 horas de toda situación de crisis, las acciones operacionales que se adopten o no, las acciones comunicacionales que se lleven a cabo o se demoren, la actitud ante los medios masivos de comunicación y, principalmente, la actitud mostrada hacia las víctimas, sus familiares y la opinión pública en general no sólo resultan fundamentales para el desarrollo posterior de los acontecimientos sino que también coadyuvan a que los actores involucrados en la misma construyan una imagen de sujetos responsables, experimentados y entrenados en situaciones difíciles y, por lo tanto, facilitan su relegitimación en el escenario post-crisis.

Es por esta razón que prestaré especial atención a las acciones operativas y comunicacionales adoptadas por los diferentes actores públicos y privados involucrados en la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse de Toulouse.

En términos generales, es posible expresar que las primeras respuestas estuvieron principalmente dirigidas a atender la situación de emergencia y:

- evaluar la magnitud de la crisis
- atender a las víctimas
- reducir la incertidumbre
- establecer las acciones que se llevarían a cabo y designar a los encargados de las mismas.

Con respecto a la manera en que la empresa gestionó la crisis, Justo Villafañe define una serie de etapas en cada una de las cuales deben realizarse ciertas tareas para avanzar hacia la resolución de la situación crítica. En este caso en particular, durante la pre-crisis TotalFinaElf minimizó los primeros síntomas del conflicto y falló al determinar su trascendencia. No obstante, si tomamos en consideración, por un lado, que esta es en esta etapa cuando deben ponerse en funcionamiento los dispositivos corporativos anti-crisis y, por el otro lado, los valores y objetivos de TotalFinaElf así como su misión y política de gestión de riesgos en los que afirma que conduce sus “actividades petroleras, gasíferas y químicas en un espíritu de transparencia, exigencia, compañerismo y solidaridad con el fin de alcanzar las expectativas sociales y estar al nivel de los cruciales desafíos de asegurar la seguridad de las personas y las propiedades, preservar los recursos naturales y proteger el medio ambiente”²⁰ es posible afirmar que la empresa sí poseía _al menos desde la teoría _ una serie de pautas y principios que guiaban su acción en una situación disruptiva.

Minutos después de la explosión, las autoridades municipales se ocuparon principalmente de atender a las víctimas y evaluar la magnitud de los daños generados por la explosión. Las autoridades de TotalFinaElf y Atofina (rama química de TotalFinaElf y operadora de la usina AZF-Grande Paroisse) tomaron a su cargo la investigación de lo sucedido. Tanto unos como otros, a su vez, trabajaron en conjunto para establecer qué acciones se realizarían y quiénes serían los responsables de su realización. Como se verá a continuación, fueron las autoridades municipales y demás actores del Estado quienes, en un principio, se encargaron de reducir la incertidumbre en la población.

²⁰ TotalFinaElf –Site officiel du Groupe Pétrolier. En: www.totalfinaelf.com (Consulta: 14 de abril de 2003)

En la Prefectura se estableció el Centro Operacional de Defensa (C.O.D). Los servicios de la Prefectura, a través de un sistema de comunicación protegido, implementaron y pusieron en marcha el Plan de Intervención o Plan Rojo. La Policía Nacional estableció un perímetro de seguridad de 10 kilómetros alrededor del predio de la Usina.

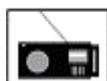
La Municipalidad se movilizó y definió la política de crisis dentro de un plan de socorro. Inmediatamente se reunieron en el Capitole (sede del Gobierno municipal) más de veinte (20) agentes municipales responsables de los diferentes servicios; junto a ellos se encontraban sus pares de la Prefectura, la Policía, los Bomberos y el S.A.M.U (entidad similar al Servicio de Asistencia Médica de Emergencia, SAME, argentino). En el primer informe oficial se contabilizaron 5 muertos y numerosos heridos.

La Prefectura emitió por radio la orden de confinamiento; también recomendó no beber ni utilizar agua corriente. Al mismo tiempo, un automóvil de la Policía municipal recorrió las calles difundiendo el aviso de encerrarse en las casas, trabar puertas y ventanas y cubrir las bocas de ventilación (medida finalmente levantada a las 18.00)

A continuación se muestra una propaganda de la Municipalidad de Toulouse que el Intendente Philippe Douste Blasty hizo llegar para su difusión inmediata a todos los canales de la televisión local (Imagen 3); el texto fue a su vez leído por todas las radioemisoras de la zona:



En cas d'alerte, il faut immédiatement se confiner, c'est à dire rentrer dans une habitation, fermer portes et fenêtres, et obturer les aérations.



Il faut écouter la radio sur la fréquence de Radio France



Il faut éviter flammes et étincelles ; le nuage peut être explosif.



Il ne faut pas aller chercher les enfants à l'école les enseignants s'en occupent. Sortir serait s'exposer inutilement.

Et enfin Il faut éviter de téléphoner pour ne pas encombrer le réseau les secours en ont besoin ; on peut aussi avoir besoin de vous appeler.

Perratzi, Presidente de Grande Paroisse, la Dirección Regional del Medio Ambiente (DRIRE) y personal de otras usinas de Atofina trabajaron juntos para retirar gradualmente los productos químicos que aún se hallaban en el predio y garantizar la seguridad de las otras plantas químicas vecinas. Los bomberos y Defensa Civil también participarían en esta tarea. Se estableció un plan para reducir el stock de materiales peligrosos almacenados en el polo químico.

TotalFinaElf reconstruyó el cerco de protección que rodeaba el predio de la usina Grande Paroisse e incrementó la iluminación del área.



Imagen 4: TotalFinaElf levantó un nuevo cerco alrededor de la Usina. **En:** www.totalfinaelf.com

Días más tarde se levantó el Plan Particular de Intervención en el marco del Plan Rojo. TotalFinaElf continuó trabajando en las tareas de remoción de productos químicos y el cierre de la planta. Se estableció una vigilancia permanente en los tres accesos a la usina.

La atención de las víctimas fue una responsabilidad compartida por el Estado y la empresa.

Bajo el impulso de la Municipalidad se constituyó una célula de apoyo médico-psicológico en el Capitole. Se estableció una central telefónica de veinte líneas para responder adecuadamente a los cientos de consultas de información sobre la catástrofe y orientar las propuestas solidarias.

También la Municipalidad emitió un comunicado en el que apeló a la solidaridad de la población y anunció que los empleados de esa dependencia estarían movilizados las 24 horas.

Las unidades de auxilio continuaron llegando y organizándose en el lugar de la explosión. En el *Centre de Rééducation des Invalides Civils* (CRIC), los médicos del SAMU instalaron un centro de primeros auxilios para atender a los heridos. En el Parque de Exposiciones se estableció una capilla ardiente a la que concurrieron los familiares y allegados de las víctimas. Por la noche, 250 personas pernoctaron en los centros habilitados aunque en los días siguientes la cifra de desplazados aumentó a 450. La Policía Municipal y Nacional y Gendarmería organizaron e implementaron dispositivos de vigilancia especiales en los barrios más afectados por el siniestro.

Thierry Desmarest, Presidente de TotalFinaElf; Francois Cornélis, Vice del Comité Ejecutivo y Presidente de Atofina; y Michel Perratzi, Presidente de Grande Paroisse se acercaron al lugar del accidente, agradecieron a los servicios de emergencia y grupos de rescate. También pusieron en marcha un Comité de Investigación y establecieron una unidad de información para los familiares de las víctimas.

Empleados de otras fábricas de Atofina fueron convocados para ayudar al equipo de Grande Paroisse en los operativos de seguridad.

Se estableció, por otra parte, una fuerte colaboración entre los servicios de emergencia y rescate y la Unidad de Crisis de Atofina.

Esta misma actitud solidaria hacia las víctimas también se verificó en los días siguientes. La prefectura de Haute-Garonne estableció un fondo de seguridad y urgencia. La Municipalidad de Toulouse, el Departamento y la Región recibieron FF458.015 cada uno. La suma total destinada a estos fondos ascendió a FF2.748.092. Un grupo de bomberos comprobó la estabilidad de los edificios y estructuras que aún se encontraban en pie. Se convocó a los artesanos, carpinteros y vidrieros para que colaboraran en las tareas de reparación. Cinco líneas de autobuses volvieron a funcionar.

El 23 de septiembre el servicio de subterráneo fue restablecido. A partir de ese día, se distribuyeron 10.000 boletos por día en forma gratuita (medida que representaba una erogación de FF1.000.000 por día).

En colaboración con el Rectorado, la Municipalidad organizó la distribución de los estudiantes en las escuelas que aún estaban intactas y algunos centros de esparcimiento en buenas condiciones fueron convertidos en salones de clase.

Por otra parte, se abrieron en los barrios ocho células de apoyo descentralizadas. Allí, los vecinos podían encontrar delegados municipales, psicólogos, agentes

municipales, técnicos, especialistas en seguros, asistentes sociales y todos los primeros auxilios de urgencia.

TotalFinaElf creó un fondo de FF10 millones para ayudar a la comunidad local y destinó FF28 millones en fondos de urgencia para asistir a los más gravemente afectados por el desastre, en especial a: herederos de las víctimas fatales que carecían de planes de cobertura o seguros de empleador, víctimas que hubieran quedado física o emocionalmente disminuidas en sus facultades y personas que hubieran perdido sus hogares como consecuencia de la explosión.

Días más tarde, se realizó una misa en conmemoración de las víctimas en la Catedral de Saint-Etienne. El Primer Ministro de Francia, el Presidente de la Asamblea Nacional (equivalente al Honorable Congreso de la Nación Argentina), el Presidente del Senado, el Diputado de la región de *Midi-Pyrenées* y demás electos de la región estuvieron presentes durante el oficio religioso.

De la misma manera, el Estado y la TotalFinaElf participaron en la evaluación de las consecuencias materiales de la crisis.

En una primera evaluación se establecieron los siguientes daños:

- El depósito de la SEMVAT estaba casi totalmente destruido. Había muchos heridos y los autobuses allí estacionados quedaron reducidos a chatarra.
- En el barrio de *Empalot*, las fachadas de las viviendas HML estaban seriamente dañadas, sin puertas, ventanas o tejas. Todos los inmuebles ubicados a 500 metros del epicentro de la explosión se encontraban muy dañados. Todos los vidrios en un radio de 3 a 5 kilómetros explotaron.
- El hospital psiquiátrico Marchant, ubicado en el predio cercano a la Usina carecía de puertas y ventanas y estaba totalmente destruido.
- 85 escuelas estaban destruidas y 800 centros de recreación se encontraban inutilizables.
- Las demás empresas que integraban el polo químico (EDF, Tolochimie, Raisio, Air Liquid, Soferti) estaban casi totalmente destruidas.

Más de mil empleados de la Municipalidad de Toulouse y otras comunas fueron distribuidos entre los barrios siniestrados para limpiar, ordenar, evaluar los daños y evacuar a los heridos. La operación continuó a lo largo de los días siguientes.

La Cruz Roja de Francia²¹ desarrolló en Toulouse su más importante operación en el territorio francés en los últimos 10 años. Ciento diez socorristas de su sede departamental y regional fueron movilizados y acompañados por cientos de voluntarios de más de 40 Departamentos.

Durante los momentos de urgencia, las iniciativas emprendidas por esta organización fueron: acompañar a los familiares de los heridos a los hospitales así como a los de las víctimas fatales; enviar equipos especiales a los barrios más afectados para brindar apoyo psicológico y los primeros auxilios, escuchar a las víctimas y orientar a los heridos hacia los hospitales; contener y atender a las personas que debieron abandonar sus hogares.

Con respecto a la fase de crisis propiamente dicha, que coincide con el momento en el que el hecho trasciende al exterior, Justo Villafañe enfatiza la importancia de la adopción de una actitud preactiva por parte de la empresa (en especial en la esfera de la comunicación) con el objetivo de controlar la información y reducir la posibilidad de los rumores que puedan agudizar los efectos negativos de la situación de crisis. En este sentido, a partir de cuatro principios básicos (anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad), este autor plantea su modelo de gestión comunicacional de la crisis.

Al analizar la actitud que TotalFinaElf adoptó en el ámbito comunicacional durante la crisis desatada por la explosión de la usina Grande-Paroisse en Toulouse, la empresa siguió en gran medida estas pautas básicas.

En cuanto a la anticipación, que hace referencia a los dispositivos anti-crisis que posee la organización, la Empresa disponía de un instrumento preventivo que establecía los parámetros iniciales de comportamiento. Más allá de lo que ella postulaba discursivamente desde su misión y objetivos, TotalFinaElf contaba con un comité de crisis que desde un primer momento comenzó a investigar lo sucedido, se puso a total disposición de las autoridades locales, regionales y nacionales y estableció las normas de comunicación interna y externa.

En cuanto al principio de agilidad, que se relaciona con la posición de la empresa ante los medios durante las primeras 24 horas, a través de un discurso que ponía de manifiesto una actitud de empatía y solidaridad hacia las víctimas de la explosión por parte de todos y cada uno de los integrantes del Grupo, la Empresa se

²¹ La Cruz Roja de Francia durante la explosión de AZF. En: www.croix-rouge.fr (Consulta: 13 de diciembre de 2001)

aseguraba un posicionamiento no hostil ante los medios de comunicación. Este hecho le permite controlar de alguna manera la información que estos difunden y reducir la brecha existente entre el Grupo y la sociedad civil.

Si bien en un primer momento puede parecer que su actuación operacional y comunicacional fue similar a la mostrada por el Estado y sus agentes, es posible observar que en realidad no estaba en condiciones de actuar a la altura de las circunstancias. Es cierto que desde su discurso institucional se presentan ante la sociedad como sujetos económicos que asumen responsabilidad política y social por los resultados de sus acciones, que persiguen sus crecimiento en un marco de respeto por el entorno y las comunidades de recepción y que desarrollaron programas de gestión de las esperas societales relacionadas con el cuidado del agua y el aire. Sin embargo, todos estos postulados no fueron traducidos en políticas de acción concretas que les permitieran revertir la imagen negativa que tenían en la sociedad luego de la explosión.

Sin duda alguna, más allá de los daños económicos y materiales que sufrió la organización y que se hicieron extensivos a otras empresas del sector y/o linderas al predio ocupado por la Usina, TotalFinaElf vio cuestionada su reputación.

Según la definición propuesta por Charles Fombrum²²: “La reputación corporativa es el concepto general que los diferentes públicos tienen de una empresa; representa la reacción afectiva o emocional neta de los clientes, los empleados, inversores y el público en general hacia el nombre de la empresa.”

A estas palabras agrega que la “reputación corporativa es una representación perceptual de las acciones pasadas de una empresa y de sus perspectivas futuras y que describe el atractivo general que la misma tiene para sus públicos.”²³

En este sentido, existe un estrecho vínculo entre reputación y confianza. La sociedad espera y exige que especialmente aquellas empresas en las que confía reconozcan su participación social y medioambiental; es decir que se perciban a sí mismas como actores activos del ambiente sociopolítico y, por otra parte, que comprendan que su aceptación social depende en gran medida de que actúen según las reglas de juego vigentes. Entonces, resulta coherente que tanto TotalFinaElf como Atofina y Grande-Paroisse desde un primer momento hayan dado muestras de una

²² Fombrum, Charles. What's in a name. **En su:** *Reputation. Realizing Value from the corporate image.* Harvard Business School Press, 1996. p. 37

²³ Fombrum, Charles, *Enlightened Self-Interest.* Op.cit. p. 72

actitud proactiva y hayan intentado controlar tanto la crisis que se había desatado como sus resultados.

Lo antes expuesto nos remite a la postura de Ian Mitroff, quien privilegia una actitud proactiva por parte de la empresa. Así, si nos remitimos a la actuación de TotalFinaElf en la crisis desatada a partir de la explosión de la usina AZF Grande-Paroisse es posible apreciar que ésta desde un primer momento mostró una actitud proactiva y no sólo desde lo discursivo sino también al encargarse de reacondicionar el predio y realizar importantes donaciones a la Cruz Roja y la Municipalidad de Toulouse.

Como es posible apreciar, a lo largo de este período los actores que intervinieron (tanto en el nivel operacional como en el comunicacional) se complementaron y posicionaron a la sociedad civil como receptora directa de todas sus acciones. La sociedad civil, la identificarse más con el papel de víctima, desempeñó un rol más pasivo.

Considero pertinente aclarar además que no sólo se complementaron las esferas pública y privada sino que también se puede observar una estrecha interrelación entre las medidas operacionales y comunicacionales adoptadas al interior de cada esfera y entre las esferas entre sí.

2.1.2- ACCIONES DE CONTENCIÓN: PENSAR EN LA COMUNIDAD

En este apartado haré referencia a las acciones que definiré como acciones de contención. Es decir, aquellas medidas adoptadas por los actores cuyo objetivo es acompañar el desarrollo de la situación. Poseen un tono más general y comprenden respuestas de carácter social; focalizan su interés en el sujeto, ya sea éste una persona física o material.

Este cambio de perspectiva en cuanto al abordaje de la situación crítica no sólo implicó modificaciones en las acciones llevadas a cabo por los actores de las esferas pública y privada sino también condujo a una mayor participación de la Cruz Roja y la *Fondation de France*²⁴.

²⁴ La Fondation de France fue establecida en el año 1969 con el objetivo de alentar el desarrollo de la filantropía privada. Su rol en tanto intermediaria es ayudar a los particulares y las empresas deseosas de colaborar con la sociedad a hacerlo de la manera que mejor responda a las necesidades de la comunidad. Es así cómo se desempeña en ámbitos tan disímiles como: la atención sanitaria, el cuidado del medio ambiente, la cultura, la solidaridad hacia los niños y adultos mayores, el servicio a los desposeídos, etc.

En el ámbito operacional, los agentes del Estado concentraron sus fuerzas en dos áreas principales. Por un lado, la reconstrucción edilicia tanto de las viviendas particulares como de los edificios públicos y, por el otro, la asistencia a los ciudadanos en materia de seguros y alojamiento. TotalFinaElf, a su vez, priorizó en esta etapa el trabajo sobre el predio ocupado por la Usina.

A esta altura las autoridades poseían estimaciones bastante ciertas de las consecuencias económicas, sociales y de infraestructura de la crisis.

En el aspecto humano se registraban 30 muertos, 3000 heridos y un inmenso traumatismo colectivo.

En el plano económico, la producción de AZF se detuvo, las tres usinas de la plataforma evacuaron sus productos peligrosos y tóxicos; el terreno de la SNPE (lindero con el de la usina Grande-Paroisse) también debió detener su producción. Trescientas empresas se vieron seriamente afectadas y 7000 personas se encontraban en desempleo técnico.

Con respecto a la infraestructura de la ciudad, Toulouse ya no poseía hospital psiquiátrico, estadio, sala de espectáculos, parque de exposiciones ni piscinas municipales. Debía construir y/o reconstruir escuelas, iglesias, salas de recreación, negocios y usinas. Ciento veinte edificios públicos estaban ligeramente afectados, cuarenta y ocho estaban dañados y nueve estaban muy deteriorados. Los grandes edificios de la ciudad (el Zenith, el Estadio y el Palacio de Deportes) sufrieron daños estructurales. De las viviendas particulares, 35.000 edificios resultaron dañados, de los cuales once mil fueron total o parcialmente destruidos y otros 17mil debieron ser reconstruidos.



(De izquierda a derecha Imágenes 5, 6 y 7) : Uno de los salones de clase del colegio Pierre Montâgu.; Las viviendas próximas al predio perdieron puertas y ventanas y sufrieron daños en su estructura. Fuente: www.montoulouse.fr

Lo antes expuesto ofrece la posibilidad de avanzar en la descripción del tipo de crisis al que se enfrentaron los actores.

Con respecto a las posibles causas de una crisis propuestas por Justo Villafañe, es posible afirmar que la explosión de la usina de Grande-Paroisse responde a las características de una situación caótica originada por una catástrofe; es decir, de aquellos sucesos aleatorios que imprevistamente pueden alterar gravemente la vida de la empresa. Si se observan los rasgos morfológicos de las catástrofes, es posible apreciar hasta qué punto se corresponden con los acontecimientos de Toulouse.:

- Producen alarma social proporcional a las consecuencias y al número de afectados.
- Pueden afectar la supervivencia de la empresa. De hecho, la usina de Grande-Paroisse cerró sus puertas y TotalFinaElf cesó sus actividades químicas dedicándose ahora a la fabricación de paneles para la energía solar. También Tolochimie dejó de funcionar y la SNPE sólo pudo retomar parcialmente su trabajo debiendo abandonar todo aquél vinculado con el fosfógeno; en consecuencia, se perdieron 206 empleos.
- Suelen acarrear serias consecuencias jurídicas y costosas indemnizaciones a las víctimas. Si bien se desconoce el monto exacto destinado a este fin, sí se sabe que TotalFinaElf donó FF26.200.000 para la Cruz Roja y FF10.000.000 para la Municipalidad de Toulouse.
- Implican una fase de recuperación larga y costosa: las tareas de reconstrucción de la ciudad se iniciaron pocas horas después de la explosión y, a pesar de que para ellas se destinaron importantes sumas de dinero, la mayoría recién se culminaron a fines del año 2002.

Por otra parte, el *Institute for Crisis Management* distingue entre crisis latentes y repentinas de acuerdo con el tiempo de aviso previo a la situación de emergencia. En el caso particular que analizo en este capítulo, la explosión de la usina AZF Grande-Paroisse fue una crisis repentina de nivel 4 puesto que se trató de una disrupción en el negocio de Atofina y TotalFinaElf, que ocurrió sin aviso previo, generó una cobertura mediática e impactó negativamente sobre los empleados, los clientes y otros públicos así como sobre la reputación de la Empresa. Además, la explosión afectó a una extensa área de la ciudad y a un gran número de personas tanto en forma directa como indirecta.

La actividad de la empresa debió ser discontinuada y el personal debió ser separado de sus tareas habituales hasta que la situación se aclaró.

Como mencioné anteriormente, durante esta etapa la asistencia social fue prioritaria y, por lo tanto, los agentes del Estado, TotalFinaElf y Atofina, demás empresas y organizaciones civiles concentraron sus esfuerzos en: brindar una ayuda integral a las víctimas, recuperar la vida cotidiana de los tolosanos y recuperar la infraestructura edilicia de Toulouse.

2.1.2.1.- ACOMPAÑAR A LAS VÍCTIMAS

La Prefectura y la Municipalidad organizaron en forma conjunta una célula de trabajo destinada a ayudar a los particulares a encontrar empresas que pudieran realizar trabajos de reparación en sus hogares en un tiempo prudencial y establecer unidades de seguros para asistir a los ciudadanos en forma gratuita en la realización de sus trámites.

Con la llegada del invierno y las bajas temperaturas, la Municipalidad asumió el sobre costo de gas y electricidad en las viviendas del complejo HML, uno de los más afectados por la catástrofe, debido a los daños sufridos en sus sistemas de calefacción.

TotalFinaElf colaboró, por su parte, con el personal de la Cruz Roja de Francia y ayudó a las víctimas de la explosión a obtener sus pólizas de seguro.

Para muchas familias, las Fiestas Navideñas no serían ese año motivo de alegría. Es por esta razón que la Municipalidad brindó diversos espectáculos y agasajos para los niños de la ciudad. El día de Nochebuena, las autoridades locales repartieron cien mil bombitas de luz entre los ciudadanos de Toulouse para que las utilizaran iluminar sus ventanas en solidaridad con las víctimas y con aquéllos que no podrían hacerlo porque sus viviendas estaban destruidas. El canal de televisión France 2 transmitió la cena de Navidad en Directo para todo el país desde el barrio tolosense de *Croix-de-Pierre*.

La televisión también se sumó a los diferentes actos solidarios desde un lugar activo. La cadena France 2 organizó una velada especial llamada “*Solidarité Toulouse*” y la transmitió en directo desde la *Halle aux Grains*. Numerosos artistas estuvieron presentes y la *Fondation de France* recibió importantes donaciones provenientes de todo el país. TéléFrance 1 (TF1), a su vez, organizó un especial de “*Qui veut gagner*

des millions?” (« Quién quiere ser millonario ? »)²⁵ en el cual participaron estrellas del espectáculo que donaron todo lo ganado a las víctimas de la explosión.

Durante el año 2002, las autoridades locales, regionales y nacionales, diversas organizaciones civiles (la Cruz Roja y la *Fondation de France*) y TotalFinaElf continuaron trabajando para ayudar a las víctimas de la catástrofe, reorganizar la vida cotidiana de la comunidad y tratar de esclarecer los hechos que habían conducido a la explosión de la usina de Grande-Paroisse.

Así, por ejemplo, en febrero de ese año las víctimas fueron invitadas por la Municipalidad a pasar un día de playa en *Saint Pierre la Mer dans l'Aude*.

La Cruz Roja se encargó de brindar ayuda personal a los heridos y sus familiares; distribuir cheques de asistencia social y bonos de compra a 15500 personas sin hogar; acompañar a los habitantes de los barrios más afectados; establecer dispositivos sociales y operativos especiales para las festividades navideñas y las vacaciones de verano de los más pequeños; comprar remedios, abrigos y calefactores; proveer a las células de crisis con el material logístico e informativo necesario y asistencia en la reconstrucción de los edificios públicos y particulares²⁶.



Imagen 8: Los niños disfrutaban de la jornada navideña organizada por la Cruz Roja (www.croix-rouge.fr)

Desarrollar todas esas actividades, que implicaron según datos oficiales 13 mil jornadas de trabajo de 14 mil voluntarios de 78 Departamentos, fue posible gracias a los FF69344297 recibidos en donación (FF1.000.000 de la Municipalidad de Toulouse bajo la forma de Fondos de Urgencia; FF13.722.515 donados por particulares; FF28.421.782 de empresas y FF26.200.000 donados por TotalFinaElf).

El gráfico de tortas permite apreciar la distribución proporcional de los donativos realizados a esta institución mientras que el gráfico de barras facilita observar la distribución de los gastos realizados.

²⁵ Juego de preguntas y respuestas donde los participantes responden preguntas de variada complejidad sobre diferentes temáticas y pueden ganar \$1 millón.

²⁶ Ver en el anexo la suma de dinero destinada a cada actividad.

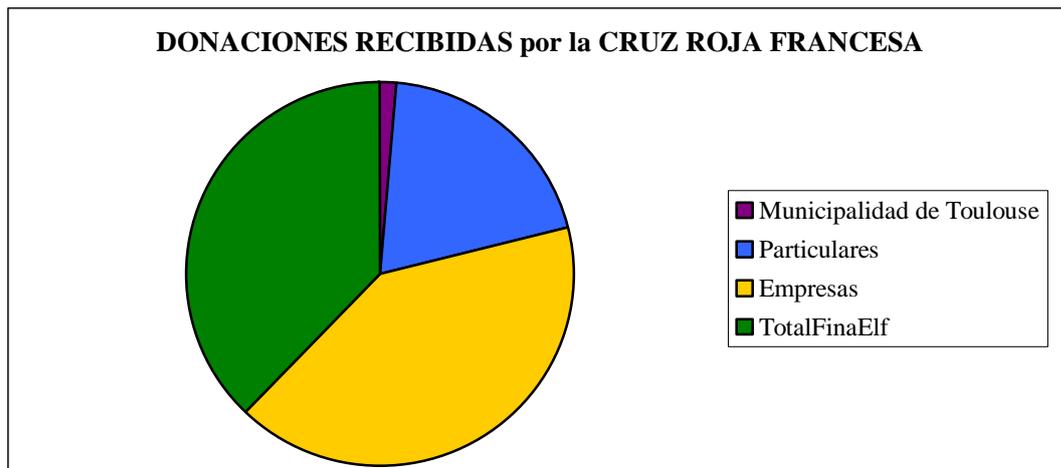


Gráfico 1: Donaciones recibidas por la Cruz Roja Francesa **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos presentes en www.croix-rouge.fr

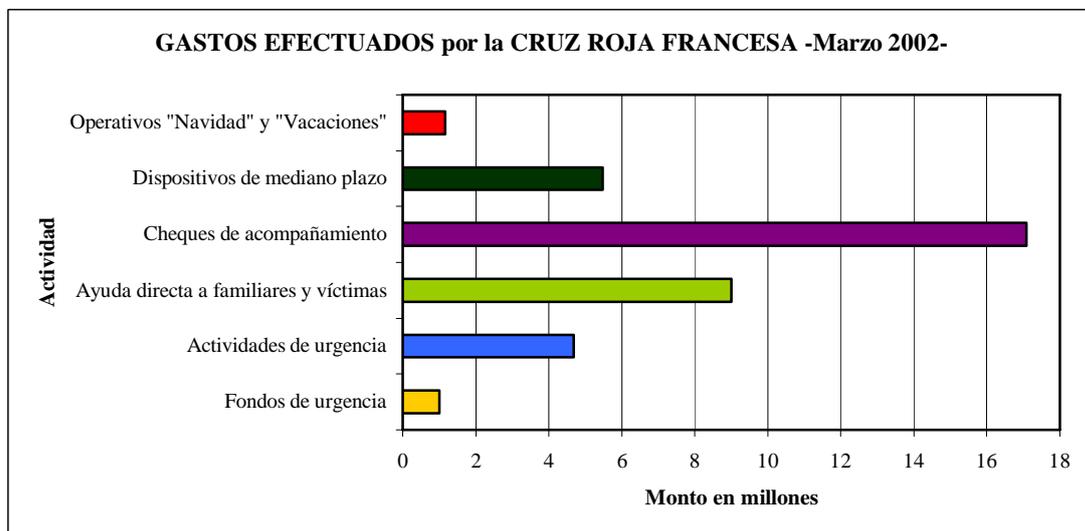


Gráfico 2: Gastos Efectuados por la Cruz Roja Francesa a Marzo 2002 **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos presentes en www.croix-rouge.fr

La *Fondation de France* recibió y administró aproximadamente FF25 millones (FF71.935 en cheques de particulares; FF19.000.000 por la transmisión especial realizada por France 2; FF900.000 por un concierto de Francis Cabrel y un espectáculo de Pierre Palmade y Michèle Laroque y FF3.712.000 en donaciones de empresas).

En este sentido, considero importante mencionar a sólo algunas de las empresas francesas y multinacionales que canalizaron a través de la *Fondation de France* sus acciones solidarias para con las víctimas de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse. Entre ellas figuran:

- *Procter and Gamble*: FF1.575.000 (FF1 millón fue destinado a las víctimas en el marco de la operación “Un Sol en las Paredes” para reacondicionar los hogares más dañados).
- *Groupe Saint Gobain*: FF1.000.000 para la reconstrucción de hogares. Sus sedes de Midi Pyrenées donaron materiales a los profesionales y empresas del rubro de la construcción.
- *Fondation J.M. Bruneau*: FF2.000.000
- *Fondation Pierre et Adrienne Sommer*: FF50.000
- *Federation Francaise du Tennis*: FF10.000.000
- *La Banque de France*: FF 7.870.000

También los medios de comunicación realizaron su aporte solidario a través de este organismo. La cadena France 2 donó FF91550 por la venta de remeras de Sud Radio, La Dépêche du Midi y la Oficina de Turismo de Toulouse;. France 3 donó la totalidad de las ganancias obtenidas por la venta de un video sobre la explosión; Sud Radio donó FF3.000.000 en nombre de sus oyentes y La Dépêche Du Midi donó todo lo recaudado por el Juego de los Mil Euros del 1º de octubre de 2001.

Según datos oficiales ofrecidos por la misma *Fondation de France*, un 71% de lo recibido fue destinado a auxiliar a particulares; un 19% a asociaciones locales para ayudarlas a retomar sus actividades y un 10% a artesanos y comerciantes

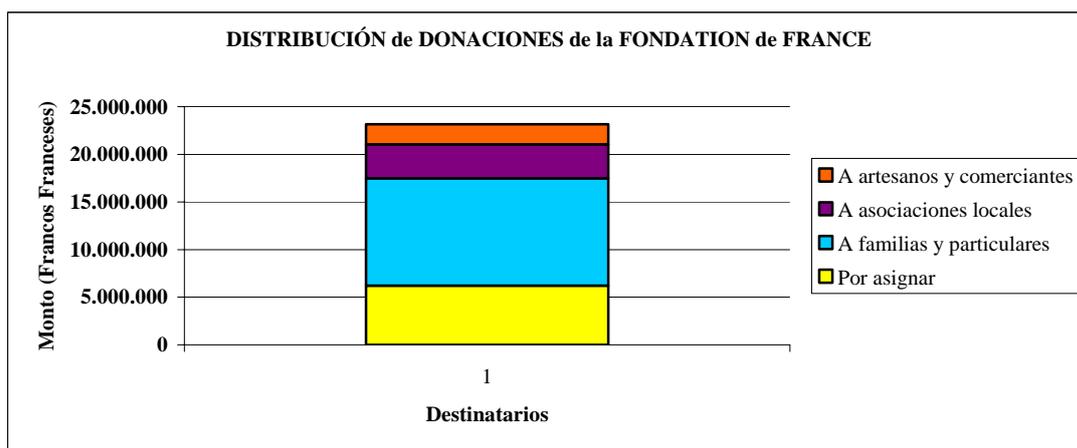


Gráfico 3: Distribución de donaciones a la Fondation de France. **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos presentes en www.fdf.org

En enero de 2004 la *Fondation de France* estableció una sede en Toulouse y desde allí coordina hasta el día de hoy un dispositivo de ayudas específicas a familias,

artesanos y comerciantes que aún lo necesiten así como para hospitales y negocios que requirieran re-equiparse.

En un documento especial realizado por la municipalidad de Toulouse con motivo de informar a la población sobre el origen de las donaciones recibidas y el uso que se les dio a las mismas²⁷ se da cuenta de todas y cada una de las comunas, empresas, asociaciones civiles y demás que colaboraron con la ciudad luego de la explosión.

En este sentido, considero importante mencionar a aquellas empresas y asociaciones civiles cuyas donaciones fueron económicamente más significativas no sólo porque permitirá identificar nominalmente a algunos de los donantes sino también porque ayudará a retomar una de las primeras ideas planteadas en el Capítulo 1 de este trabajo de tesis “*Empresa y Crisis Institucional: Abordajes Teóricos*”: el hecho de que las empresas ya no se consideran como simples actores económicos del tejido social que intervienen en el mercado para intercambiar en él sus productos y servicios sino que se posicionan como actores cívicos que sitúan su acción en el horizonte del interés general, mucho más conscientes del contexto sociopolítico en el cual están insertas.

Y, en un contexto crítico como aquél por el que atravesaba la sociedad de Toulouse en septiembre de 2001, no sería equivocado afirmar que muchas de las empresas que colaboraron con las autoridades y el pueblo tolosano lo hicieron tanto por una cuestión filantrópica y de principios ético-morales como para proteger su imagen y responder a los lineamientos básicos de la responsabilidad social empresarial.

Algunas de las empresas mencionadas en el informe son: Airbus Industrielle, Amicale des Pharmacies, Ass. Culturelle Art Loisirs de Ste Bazeille, Ass. Ligue National Basket Ball, Astrium, Auchan France S.A., Banque Coulois, Biomerieux-Pierre Fabre, CE Otis-Languedoc, Cité de l'Espace, Comté Establisments CUES, Comité Foire Nimes, Credit Municipal Tresor, Depuy France S.A., EADS Filial Airbus, Fondation de France Ronald Mc Donald, France Boissons, GIFAS, GA Enterprise, JC Decaux S.A., KPMG, LIEBHER Aerospace Toulouse S.A., Ligue National du Rugby, Motorola, Pfizer BDF, SA Kriter Burt des Bruts, Merck Sharp & Dohme, Toulouse

²⁷ Mairie de Toulouse, “Special Solidarité AZF. Les Chiffres. D’où viennent les dons ? Comment l’argent a-t-il été utilisé ? », 21 de marzo de 2002

Football Club, SANOFI, Sebadis S.A., Télévision Francaise 1 S.A. y France 3, Thales, Vivendi Environment.

Como nos es posible apreciar, ocho de estas empresas pertenecen al campo aeroespacial, de las biotecnologías y/o de las tecnologías (Liebher Aerospace Toulouse S.A., Sanofi, Pfizer BDF, Merck Sharp & Dohme, Airbus Industrielle, Biomerieux-Pierre Fabre, Cité de l'Espace y EADS Filial Airbus). Este hecho, por un lado, da cuenta una vez más de la importancia económica que la ciudad de Toulouse (y por lo tanto la región de Midi Pyrenées) tiene para Francia y el resto del continente europeo y, por otro lado, me permite deducir que debieron haber sufrido un fuerte impacto a raíz de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse. Es decir, dado que pertenecían a nichos de actividad afines y/o similares a aquél de TotalFinaElf, probablemente no sólo se vieron materialmente afectadas en su infraestructura por estar ubicadas cerca del lugar de la catástrofe sino también vieron cuestionada su propia legitimidad.

Por lo tanto, esto de alguna manera justifica y explica las elevadas sumas de dinero que donaron a la Municipalidad (FF293.792.660) de Toulouse. Como ya he mencionado en otra oportunidad, estas empresas necesitaban también demostrar cierta empatía con las víctimas, sus familiares y allegados y la opinión pública en general para mantener su imagen de empresas socialmente responsables y no verse tan cuestionadas por extensión de la situación crítica por la que atravesaba TotalFinaElf.

Como es posible observar, uno de los rasgos distintivos de la población de Toulouse en cuanto actor en esta situación de crisis es no sólo su importancia en tanto receptores de las medidas de contención y apoyo y testigos privilegiados de los acontecimientos sino también que representaba diferentes roles de acuerdo con el actor con que entraba en relación. En otras palabras, si bien en todos los casos se trataba de un mismo actor, su peso relativo y su papel variaría según con quién o quiénes se vinculara en un momento en particular.

Así, su función más claramente identificable sería la de víctimas y, de hecho, serían percibidos como tales por todos los demás actores sin importar a qué esfera estos pertenecían.

Para las autoridades locales, regionales y nacionales la sociedad civil es también ciudadana y, por lo tanto, receptora final y política de todas las medidas que adoptaran.

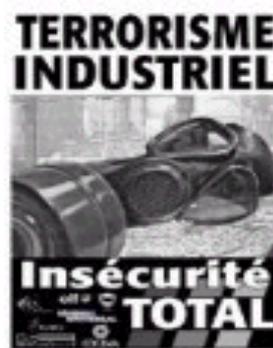
En cuanto a la *Fondation de France*, la Cruz Roja y demás organizaciones afines, al papel de víctimas se le contrapone casi paradójicamente el de voluntarios,

estableciéndose así un particular escenario en el que aquellos mismos ciudadanos de Toulouse que habían resultado meros espectadores de la explosión colaboraban con aquellos que sí habían sido afectados.

Por último, para AZF y subsidiarias como para otras empresas del sector y el ámbito empresarial en general, la sociedad civil no sólo era la víctima de la explosión sino también un actor de importancia política que ante la ruptura del contrato tácito establecido entre ella y la empresa, endurecería los controles y críticas hacia las mismas.

En este sentido solo cabe mencionar las numerosas movilizaciones que se realizaron en Toulouse en contra de TotalFinaElf, el escepticismo de la población ante la viabilidad de la existencia de un polo químico en la ciudad, los afiches y campañas anti-TotalFinaElf y las numerosas páginas de Internet que se crearon a partir de la explosión de la usina.

Por ejemplo: www.oputaing.free.fr , www.france-jeunes.net , http://www2.ac-toulouse.fr/lyc-deodat-toulouse/5_div/explosion/, www.montolouse.com.fr , etc.



(De izquierda a derecha) Imagen 9 y 10: Afiches de la campaña anti TotalFinaElf. **Fuente:** www.oputaing.free.fr

Los dos afiches precedentes constituyen una muestra de la opinión que la sociedad tolosense tenía sobre TotalFinaElf y la manera en que ésta estaba gestionando la respuesta a la crisis.

En el de la izquierda, a través de la utilización de la ironía y la hipérbole, se lleva a cabo una fuerte crítica a la actuación de la Empresa. En la imagen se puede leer: “No se preocupe: nosotros nos ocupamos de todo” sobre la imagen de cinco hombres vestidos con trajes de seguridad y protección contra sustancias peligrosas y, al fondo, la usina AZF-Grande Paroisse totalmente destruida.

Por otra parte, el de la derecha hace, desde la gráfica y la escritura, una clara alusión a la hipótesis de un ataque terrorista industrial. En este afiche puede leerse “Terrorismo Industrial”

“Inseguridad Total” y se puede apreciar el extremo de una manguera para cargar combustible convertido en una máscara antigases.

2.1.2.2.- RECONSTRUIR TOULOUSE

Mientras tanto, TotalFinaElf re-embalsó el nitrato de amonio que aún estaba en la Usina Grande-Paroisse y que se encontraba en envases rotos. Se avanzó en el desmantelamiento del terreno; todo el amonio fue transferido a otras plantas de Atofina y se estableció una estricta vigilancia en todos los lugares donde se almacenaba el amonitrato. Como es posible observar, el Grupo aportó contención a los ciudadanos no ya desde un lugar de asistencia directa sino también a través de la realización de acciones concretas con las que pretendían re-construir sus vínculos con la sociedad: reacondicionando el predio que antes ocupaba la usina y asistiendo a las autoridades y demás grupos de ayuda.

La Municipalidad de Toulouse tomó a su cargo la reconstrucción de la ciudad. Así, a instancias de su programa *Mission Ville Habitat* se creó una célula de realojamiento cuya función era censar todas las posibles ofertas de alojamiento, registrar a las familias sin hogar y clasificarlas de acuerdo a un criterio de emergencia. Artesanos, vidrieros y carpinteros fueron convocados para llevar a cabo tareas de reparación en las viviendas afectadas.

Por otra parte, la Municipalidad estableció tres unidades de reconstrucción en los barrios siniestrados donde los propietarios particulares y los copropietarios podían obtener en forma inmediata un prefinanciamiento para los trabajos de reparación o reemplazo de ventanas o puertas a cambio de presentar elementos justificatorios.

En el sector privado se utilizaron dos instrumentos financieros que fueron especialmente adaptados para estas circunstancias: el ALT (*Allocation Logement Temporaire*) y el FSL (*Fonds de Solidarité Logement*). El primero estaba destinado a indemnizar a los particulares cuyos hogares habían sido destruidos y el segundo era empleado para financiar el conjunto de medidas de acompañamiento (reparaciones menores, trabajos de terminación, pintura, etc.). A esto hay que agregarle la entrega de 138 casas rodantes.

En el sector público se movilizaron los organismos HML (encargados de proveer viviendas de buena calidad a un precio accesible), quienes mutualizaron el conjunto de la oferta de viviendas a total beneficio de las víctimas _ gesto que implicó FF3.816.793.

Alrededor de 16.790 residencias sociales públicas y privadas fueron alcanzadas por la explosión. Su reparación fue asumida por la OPAC y otras siete sociedades anónimas. Otros 72 sindicatos de co-propietarios también fueron afectados. De ellos, 52 representaban 14.427 viviendas siniestradas _ es decir, el 59% del parque habitacional y el 70% de la población próxima a la usina AZF Grande-Paroisse. Las tareas de refacción se desarrollaron lentamente. Para julio de 2002 el 98.6% de las viviendas habían sido revisadas; de ellas, un 64% habían sido reparadas en su exterior, un 24% estaban siendo reparadas en su interior y un 12% aún estaba pendiente.

2.1.3- ACCIONES DE SEGUIMIENTO: ACTUAR PENSANDO EN EL FUTURO

En este apartado haré referencia a las acciones que denominaré como acciones de seguimiento. Es decir, aquellas acciones emprendidas por los actores públicos y privados con el objetivo de proveer respuestas de carácter estratégico. También son consideradas medidas de largo plazo ya que tienden a revertir las condiciones para el futuro.

Cien mil personas fueron víctimas de la catástrofe: 1 de cada 4 tolosanos. Los daños corporales, psicológicos y materiales fueron acumulando sus efectos y es por esta razón que inclusive hasta el mes de mayo del 2003 la Municipalidad de Toulouse difundió a través de su newsletter gratuito “Capitole Infos” los números telefónicos gratuitos y la dirección de hospitales y centros de ayuda a los que la gente podía acudir en caso de atravesar por una crisis de stress post traumático.

2.1.3.1- EL IMPACTO ECONÓMICO

Más allá de las consecuencias físicas y psicológicas, el impacto económico que tuvo la explosión de la usina Grande-Paroisse no sólo para la ciudad de Toulouse sino también para toda la región y la necesidad de redirigir la economía a partir del escenario planteado en los meses posteriores a la crisis fueron los elementos centrales en los cuales los actores públicos y privados focalizaron su atención en esta etapa.

En este sentido, considero importante recordar que la región Midi-Pyrenées ocupa un lugar estratégico tanto a nivel nacional como europeo por su diversidad, riqueza histórica y potencial intelectual e industrial.

Asimismo, la ciudad de Toulouse es el primer polo universitario después de París y es la cuarta en importancia de Francia detrás de París, Marseille y Lyon. Se caracteriza por su diversificado tejido industrial. Aquí es posible encontrar establecimientos productivos dedicados a los más diversos sectores, en especial aquellos vinculados con las tecnologías de alta complejidad y gran especialización (industria aeronáutica y espacial, electrónica, informática y química).

Los dos mapas que presentaré a continuación permitirán apreciar de manera clara la importancia económica que la región de Midi-Pyrenées tiene no solo para Francia sino para toda la Unión Europea.

El primero de ellos muestra la distribución de establecimientos industriales en la región, siendo las áreas marcadas en tonos más oscuros aquellas que concentran una mayor densidad de industrias. A su vez, la segunda ilustración da cuenta de la cantidad de establecimientos de más de 100 empleados que existen en esta región.

Como es posible observar, en ambas imágenes la ciudad de Toulouse se destaca de las demás, hecho que me autoriza a expresar que sin lugar a dudas la explosión ocurrida en la usina AZF Grande, Paroisse en septiembre del año 2001 tuvo un fuerte impacto negativo.

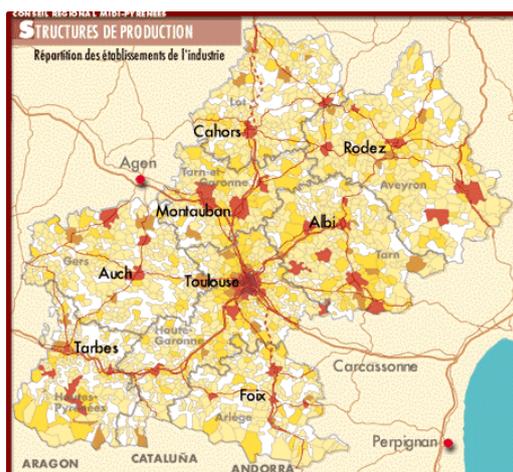


Imagen 11 (izq.): Distribución de establecimientos industriales en la región de Midi Pyrenées.

Imagen 12 (der.): Establecimientos productivos con más de 100 empleados.

Fuente: www.intercarto.com

Por otra parte, también es muy importante tener en cuenta que la industria química representa en Francia²⁸ un volumen anual de negocios de 70126 millones de Euros y un plantilla de 236.500 personas. Se estima que, solos, los principales grupos garantizan las $\frac{3}{4}$ partes de la producción química en Francia y que esta misma observación es válida si se la hace extensiva al resto del continente europeo.

En pocas palabras, si bien la explosión de la usina implicó solo 30 víctimas fatales, privó a la comunidad de una entrada financiera de FF2.442.748 Es importante recordar que el accidente tuvo lugar en una de las plantas del polo químico de Toulouse, integrado por la usina Grande-Paroisse, las plantas de la SNPE e Isochem y las de Tolochimie, Raiso y Air Liquide y que, como resultado: 500 empresas resultaron dañadas, AZF y Tolochimie cesaron sus actividades y la SNPE redujo su campo de actividad y abandonó todo lo relacionado con el fosfógeno.

Como es posible apreciar, la catástrofe representó un golpe letal para el sector _que está integrado por las seis empresas antes mencionadas, y que representa 2500 puestos de trabajo, 1100 empleados y 130 sociedades _ . Hoy solamente comprende 240 empleos.

La usina de Grande-Paroisse, por su parte, dejó cesantes a todos los empleados y TotalFinaElf solo mantuvo en el predio a 60 personas encargadas de reacondicionarlo.

En cuanto a la SNPE, luego de 9 meses de suspensión fue autorizada el 31 de julio de 2002 a retomar parte de sus actividades (carburantes, el fuselaje Ariane, misiles, satélites, productos para la agricultura, la seguridad del automóvil, pinturas para aviones, colorantes y conservantes para la industria agroalimentaria), pero debió abandonar, como ya dije, todo su trabajo con el fosfógeno. En consecuencia, 296 empleos (480 empleados) fueron suprimidos y Tolochimie (115 empleados) también cerró sus puertas.

Según el informe de la Cámara de Comercio de Toulouse, la explosión afectó a 4173 empresas (40800 empleados). La mayoría de ellas recurrió a las medidas de desempleo técnico mientras procedieron a reacomodar sus instalaciones; aquellas que se encontraban más cercanas a la usina (unas 66 empresas/2268 empleados), al día de hoy sólo pudieron retomar sus actividades parcialmente.

Con el objetivo de paliar esta crítica situación, las autoridades locales les otorgaron un fondo de urgencia para ayudarlas a financiar las tareas de reparación no

²⁸ Francetech. En: www.francetech.com.fr (Consulta: 20 de octubre de 2002)

cubiertas por los seguros. La suma total del fondo otorgado fue de FF379.694.656 y permitió asistir a 263 empresas industriales, 452 comercios, 146 sociedades de servicios y 81 profesionales liberales.

Por otra parte, se implementó la ORCA (Operación de Redinamización del Comercio y el Artesanato) en los 18 distritos más destruidos. De esta manera, la ciudad podía contar con el dinamismo de las PyMEs y el sector de servicios mientras se aprestaban las condiciones generales para el desarrollo de nuevas actividades tales como la creación de un instituto europeo de seguridad industrial con sede en Tolouse, la construcción del A380²⁹ y de una Ciudad de Biotecnología³⁰.

2.1.3.2- GESTIÓN DE RIESGOS INDUSTRIALES

Ya en el plano político, el Ministerio del Medio Ambiente de la región de Midi Pyrenées impulsó un conjunto de medidas destinadas a enfatizar la necesidad de reforzar los estudios sobre los peligros inherentes a los establecimientos industriales situados próximos a asentamientos urbanos y al mínimo nivel de seguridad exigible a los mismos. Estos lineamientos también pretendían aumentar los controles sobre las instalaciones clasificadas según la directriz SEVESO y mejorar la información dada a conocer a la opinión pública sobre el nivel de riesgo que encierran las plantas industriales ya existentes.

Por otra parte, se estableció como prioridad absoluta la reducción de los riesgos posibles al interior de las unidades de producción para disminuir los parámetros de peligro y preconizar la generalización de instancias locales de concertación e información.

En este sentido, se presentó en febrero del año 2002 un proyecto de ley concerniente a la matriz de riesgos tecnológicos cuyo texto se articula en torno a dos temas principales:

- la mejoría de la prevención y gestión de riesgos para una mayor implicación de los representantes de personal y de los interventores externos.

²⁹ Avión aeroespacial de la empresa Airbus.

³⁰ Por ejemplo, los laboratorios Pierre Fabre planeaban instalar en el año 2004 (y lo hicieron) una unidad de producción de un anticancerígeno. La ciudad de biotecnología dará lugar también a la eclosión de grupos locales de investigadores.

- Reforzar, por un lado, los instrumentos que diseñaban la urbanización alrededor de sitios riesgosos y, por el otro, la concertación y el dialogo entre los actores involucrados localmente en la evaluación y gestión del riesgo industrial.

El Grupo TotalFinaElf, como ya he mencionado, decidió cerrar la usina Grande-Paroisse y, junto con los poderes públicos, se preparó para reacondicionar el predio. Si bien la demolición y desmantelamiento de las instalaciones llevó sólo entre seis y ocho meses, la tarea de descontaminación fue más compleja y demandó cerca de dos años y medio.

Dado que el cierre de la planta implicó reducciones en el número de empleos, la empresa puso en marcha planes de acompañamiento social que preveían, por un lado, el retiro anticipado de todos los empleados mayores a 50 años de edad y, por el otro, la relocalización de los demás empleados en las otras usinas del Grupo.

Además, y para enfatizar su compromiso con la ciudad de Toulouse, la empresa aseguró que favorecería la creación de mil puestos de trabajo en cinco años a través de diversas acciones. A modo de ejemplo, firmó un contrato con la Sociedad para el Desarrollo de la Industria y el Empleo según el cual ubicaría cuatro especialistas en Toulouse cuya función sería detectar los proyectos de desarrollo o creación de nuevas empresas en la ciudad.

También el Grupo solicitó a sus propias estructuras que apoyen la economía local. Así, Total Energie, filial de energía renovable de TotalFinaElf, comenzó a estudiar la implementación de una unidad de fabricación de paneles solares en Toulouse _ lo que podría generar 0100 empleos en el mediano plazo-.

Por último, la Empresa entregó FF22.900 a la Cámara de Comercio e Industria de Toulouse, el Medif31 y la CGPME 31 para que refuercen sus propios fondos.

2.1.3.2.1.- LA DIRECTIVA SEVESO: EUROPA REGULA LOS ACCIDENTES INDUSTRIALES –EL CASO FRANCÉS-

El impacto provocado por la emisión accidental de dioxina en la comunidad de Seveso, Italia, en 1976 incitó a los estados europeos a establecer una política común en materia de prevención de riesgos industriales mayores.

El 24 de junio de 1982, la “Directiva Seveso”³¹ obligó a los Estados y empresas a detectar los peligros asociados con ciertas actividades industriales y a adoptar las medidas necesarias para enfrentarlos. El marco de esta acción pasó a denominarse la “Directiva SEVESO96/82/CE”, la cual fue reemplazada a principios de 1999 y renombrada “SEVESO 2”. Estos nuevos lineamientos refuerzan la moción de prevención de accidentes mayores e imponen la implementación de un sistema de gestión y de una organización proporcionales a los riesgos inherentes a las instalaciones.

Todas estas medidas están contempladas en el Derecho francés, a las que debe añadirse el derecho a la información y a la participación del público, los cuales se refuerzan en contextos como el suscitado por la explosión en Toulouse.

Francia posee 372 establecimientos industriales³² que deben responder a los lineamientos establecidos por la Directiva SEVESO y son cuatro las regiones (Haute-Normandie, Nord Pas de Calais, Provence-Alps Côte d’Azur y Rhône Alps) las que poseen más de treinta.

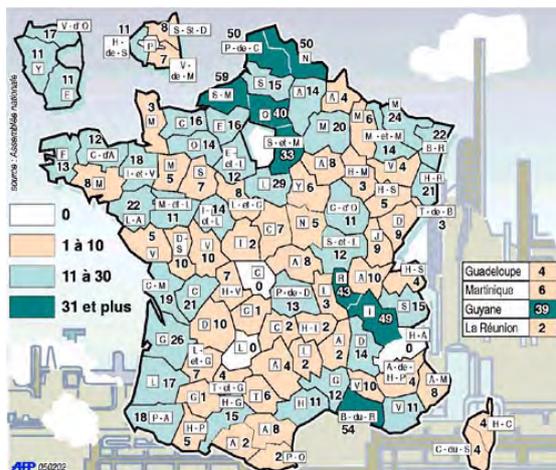


Imagen 13 (izq.): Establecimientos industriales en Francia y dependencias. La región de Toulouse (indicada con el número 15) posee entre 11 y 30. Fuente: www.intercarto.com



Imagen 14 (dcha): Establecimientos clasificados bajo la Directiva SEVESO. Fuente: www.intercarto.com

Considero importante presentar estos datos sobre la Directiva Seveso porque el accidente de Toulouse condujo a replantear las políticas de gestión de riesgos industriales en toda la Unión Europea y, por lo tanto, a desarrollar políticas a largo plazo referidas a esta problemática no sólo en Francia sino también en todo el continente.

³¹ Journal Seveso. En: www.journal-seveso.com

³² Les sites industrielles classés SEVESO. En: www.industrie.gouv.fr (Consulta : 10 de septiembre de 2001)

2.2- COMUNICACIÓN POLÍTICA

Previo a avanzar con los próximos abordajes, creo pertinente explayarme sobre la cuestión de la comunicación política, tema que ya fue abordado tangencialmente a partir de los ejemplos pero que aún no ha sido tratado desde la teoría.

Como sostiene Dominique Wolton en “Las contradicciones de la comunicación política”, la comunicación política no es la comunicación pública del Estado y de las instituciones dedicadas a la sociedad; tampoco es la mediatización de la política ni es equivalente a marketing político o puede referirse a todo intercambio discursivo relacionado con el objeto de poder. Por el contrario,

“(…)es el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que legítimamente se expresan en público sobre la política y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos (...) un proceso dinámico y abierto; se trata de un lugar de enfrentamiento de discursos políticos opuestos apoyado o bien por los periodistas o bien por los políticos o bien por la opinión pública. (...) La comunicación política muestra, por un lado, que se trata de un enfrentamiento de discursos de desenlace incierto y, por otro lado, muestra también que ese enfrentamiento se realiza partiendo de tres discursos que se expresan legítimamente en una democracia: la información, la política y la opinión pública”.³³

También este autor afirma que el papel fundamental de la comunicación política es evitar la reclusión del debate político en sí mismo integrando los temas de toda índole y facilitar el proceso permanente de selección, jerarquización y eliminación al tiempo que ofrece suficiente estabilidad al sistema político. Es decir, asegura tres funciones: “Primero contribuye a identificar los problemas nuevos que surgen (...), favorece su integración en los debates políticos del momento al garantizarles una especie de legitimidad, (...) facilita la exclusión de temas que han dejado de ser objeto de conflicto o respecto de los cuales existe un consenso temporario.”³⁴

Ahora bien, retomando algunos conceptos abordados anteriormente, en el contexto de una sociedad atravesada por los medios masivos de comunicación, la empresa se vio obligada a tomar la palabra y, por lo tanto, a transformarse en un emisor corporativo cuyos mensajes contaban quién era, qué hacía y para quién lo hacía. Es decir, le hablaba a los consumidores de sus productos o servicios, a sus empleados y a la

³³ Wolton, Dominique. Las contradicciones de la comunicación política. Op.Cit; p. 110-111

³⁴ Wolton, Dominique. La comunicación política: construcción de un modelo. **En:** Ferry, Jean Marc; Wolton, Dominique. El nuevo espacio público. Gedisa, 1998; pp.38-39

sociedad en su conjunto en un intento por legitimar su existencia y su rol como actor social consciente de su involucramiento con su entorno.

No obstante, esto implica no sólo superar la simple función de emisor institucional sino también asumir la dimensión política subyacente e inherente a todo proceso de comunicación social: es decir, hacerse cargo de las responsabilidades que le caben como actor social.

Por lo tanto, resulta evidente que la comunicación corporativa adquiere en este contexto una dimensión política que las empresas no pueden soslayar y que comprende la toma de posición, la acción y la tematización de aspectos de interés público. En consecuencia, la empresa asume públicamente que posee una participación activa en el proceso social y económico del país en el que se establece.

2.3- LA COMUNICACIÓN DE LA CRISIS

2.3.1- LA VOZ DEL ESTADO: ENTRE LA AYUDA Y LA PREVENCIÓN

Tanto las autoridades locales como las nacionales llevaron a cabo una intensa labor socorriendo a las víctimas, apuntalando y reparando los edificios públicos, privados y particulares y garantizando la seguridad de la comunidad tolosana.

Todas estas actividades fueron acompañadas y complementadas por una fluida comunicación con los medios gráficos y audiovisuales, canales elegidos por su masividad y alcance para difundir la información oficial, y que se ve reflejada en la gran cantidad de gacetillas y comunicados de prensa que las autoridades dieron a conocer desde el mismo día de la explosión de la usina Grande Paroisse³⁵.

Durante todo el proceso (que se extiende desde el 21 de septiembre del 2001 hasta principios del 2003) son únicamente dos las voces oficiales que se vincularon con los medios con respecto al accidente de Toulouse: Yves Cochet, Ministro de Territorio y Medio Ambiente y Lionel Jospin, Primer Ministro.

En términos generales, puedo expresar que el contenido de todas las comunicaciones oficiales disponibles gira en torno a dos cuestiones fundamentales: las medidas adoptadas para ayudar y contener a la población, por un lado, y los riesgos industriales y su prevención, por el otro. En este sentido, cabe destacar que si bien la segunda de estas temáticas fue abordada en la práctica en el largo plazo, una vez que se

³⁵ Consultar el anexo para ver el contenido completo de los comunicados oficiales a la prensa.

habían satisfecho las medidas de urgencia y de contención de las víctimas, desde lo comunicacional estuvo presente desde un principio, tal como es posible de observar en el siguiente comunicado del Ministro Yves Cochet con fecha del 28 de septiembre del 2001:

“La prevención de riesgos industriales es una prioridad nacional afirmó el Primer Ministro este mediodía en Toulouse y anunció una serie de medidas destinadas a auxiliar a los habitantes de la ciudad dramáticamente afectada por la explosión de la usina AZF.

Entre las medidas anunciadas en materia de prevención de riesgos industriales y de la matriz de urbanización alrededor de los mismos :

- Las usinas tolosanas de la SNPE y de Tolochimie no están hoy en día en condiciones de funcionar, y la cuestión de su reacondicionamiento no se encuentra en la orden del día. Una auditoría de seguridad será realizada por un experto externo junto con la DRIRE.
- Con el objetivo de fortalecer los medios de evaluación y control, el Ministerio de Territorio y Ambiente establece 100 nuevos puestos de inspectores de las instalaciones clasificadas para controlar los riesgos, los que se suman a los 50 inspectores que deberán ser reclutados por la DRIRE en el año 2002 para esta administración.
- Yves COCHET velará por la constitución de comités locales de prevención de riesgos asociando a todos los actores capaces de desempeñar un rol de interpelación, información y alerta.
- Serán creados planes de prevención de riesgos tecnológicos (PPRT) en torno a los sitios industriales según el modelo de planes de prevención de riesgos naturales que existen actualmente. Los PPRT permitirán directamente impedir las construcciones nuevas en zonas de riesgo y pre-escribir las normas de construcción para la creación de nuevos barrios.»

Este hecho me conduce a realizar tres observaciones importantes. En primer lugar, nos remite una vez más a la idea de *agenda setting* de Mc Combs en el sentido de que permite no sólo colocar a consideración pública un tema álgido que es plausible de generar controversia e indefectiblemente exige que el público tome una postura al respecto sino que también permite de alguna manera pre-condicionar a la sociedad sobre cómo debe pensar sobre este asunto. Por lo tanto, aunque fuera tratado en los ámbitos parlamentarios a posteriori, resultaba fundamental que ya estuviera previamente establecido en la agenda pública.

Como explica Mc Combs en “Influencia de las noticias sobre nuestras imágenes del mundo”³⁶:

“Después de todo, la meta de los periodistas profesionales no es la de persuadir a nadie de nada. Los cánones de la objetividad, que durante generaciones han dominado el pensamiento y la práctica periodísticos, desaconsejan explícitamente cualquier esfuerzo persuasivo, lo cual no quita que las informaciones diarias no sean justamente eso, *historias* informativas. En efecto, ¡lo son! Y como todas las historias nos estructuran la experiencia, nos filtran las complejidades del entorno y nos ofrecen una versión pulida, incluso literaria, en la que destacan unos pocos objetos con sus correspondientes atributos. (...) la prensa puede tener escaso éxito cuando intenta hacernos pensar pero es extraordinariamente eficaz a la hora de promover nuestra opinión. Esta capacidad de los mass media de saber estructurar los conocimientos de la audiencia y de saber cambiarlos ha sido definida como la función de comunicación de masas que establece el *agenda-setting*.”

En este caso en particular, dado que ante una situación tan volátil era probable que la opinión pública asumiera una posición hostil al gobierno, era muy importante que las autoridades locales, regionales y nacionales se mostraran en sintonía con las expectativas de la sociedad respecto a este tema.

Heriberto Muraro en su libro *Políticos, periodistas y ciudadanos* sostiene que los políticos compiten por el favor del público. Por lo tanto, si las autoridades de Toulouse pretendían que la población adoptara como propia la preocupación por la asistencia a las víctimas de la explosión y la prevención de riesgos industriales en un futuro, era fundamental que la sociedad considerara que ambos temas eran los que realmente les importaban. Es decir, que constituyeran “la agenda de la gente, con independencia de la agenda de los políticos y de los medios”.³⁷

Por otra parte, destaca la visión global que las autoridades locales y nacionales tenían de la explosión, sus consecuencias y del marco legal en el que se insertaba esta crítica situación. El texto completo de la primera declaración de Yves Cochet a la

³⁶ McCombs, Maxwell, Influencia de las noticias sobre nuestras imágenes del mundo. **En:** Bryant, J Y Zillmann, D. (comps.). *Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y Teorías*, Barcelona: Paidós. 1996

³⁷ Muraro, Heriberto. *Políticos, periodistas y ciudadanos. De la videopolítica al periodismo de investigación*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000. p. 94

prensa³⁸ es un buen ejemplo de esto ya que hace referencia detallada a la usina de Grande-Paroisse y a la directiva Seveso antes descripta.

Además, nos remite a las palabras de Anne-Marie Gingras con respecto al impacto de las comunicaciones en las prácticas políticas: “Las prácticas políticas, como los debates entre los líderes, las comunicaciones de los gobiernos (...) tienen oficialmente por objeto servir de vínculos entre los gobiernos y la población (...).”³⁹

Si bien puede parecer extraño que Philippe Douste Blasty, quien estaba al frente de la Municipalidad de Toulouse, no se encuentre entre los voceros oficiales vinculados con el accidente de la usina Grande-Paroisse, considero pertinente aclarar que él sí aparece en las comunicaciones oficiales como sujeto tácito o nominal de todo el contenido de las declaraciones de Lionel Jospin, el Primer Ministro. A modo de ejemplo:

“Es una explosión extremadamente grave que se ha producido en una usina delicada. No podemos en este momento establecer las causas ni decir si fue un accidente u otra cosa. Una investigación está en curso. Ya sabemos que, lamentablemente, existen numerosas víctimas fatales y que la cantidad de heridos también es importante. El intendente de la ciudad, P. Douste-Blazy, que naturalmente se encontraba en el lugar antes que yo, acaba de informarme de la investigación que está desarrollando.»

2.3.1.1- CRONOLOGÍA DE LAS VOCES OFICIALES: QUIÉN DIJO QUÉ Y CUÁNDO LO DIJO

Independientemente del emisor, o relegándolo a un segundo plano de importancia, resulta llamativa la fecha que acompaña a cada una de las declaraciones oficiales efectuadas durante el año 2001 ya que sólo encontramos dos fechas coincidentes entre los discursos de Yves Cochet y Lionel Jospin: las del 21 y 28 de septiembre, aunque su contenido es distinto.

El 21 de septiembre el Ministro Yves Cochet informó, como ya hemos visto, sobre el Grupo TotalFinaElf, Atofina, sus actividades y el riesgo que éstas implican, la usina Grande Paroisse, la Directiva SEVESO y su transposición al Derecho francés. Por su parte, el Primer Ministro Lionel Jospin calificó de grave al accidente ocurrido en la usina e informó sobre la investigación que el gobierno llevaría a cabo.

Luego de esta primera declaración, y hasta el 28 de septiembre, sólo el Primer

³⁸ Ver anexo

³⁹ Gingras, Anne-Marie, El impacto de las comunicaciones en las prácticas políticas. Op. cit ; p. 37

Ministro tuvo contacto con la prensa. Así, en forma sucesiva, el 23, 24 y 25 de septiembre dio a conocer las primeras medidas que se habían adoptado (23/9), las medidas de indemnización, de seguridad y el Plan Rojo (24/9) y sobre la importancia de la solidaridad nacional para con las víctimas de Toulouse (25/9).

El Ministro de Medio Ambiente volvió a aparecer tres días más tarde, el 28 de septiembre, y esta vez habló sobre la importancia de prevenir los riesgos industriales y sobre las medidas adoptadas al respecto. También Lionel Jospin habló en esa oportunidad, reiterando la importancia de la solidaridad nacional y explicitando los ejes principales de la asistencia oficial a Toulouse.

Un día más tarde, el Primer Ministro describió el Plan de Ayuda que el Gobierno estaba organizando e hizo referencia a las medidas adoptadas para evitar nuevos accidentes, lo cual reiteró el 2 de octubre.

A partir de ese momento fue únicamente Yves Cochet el interlocutor con los medios.

El 5 de octubre dio a conocer el itinerario que lo llevaría a recorrer diversos sitios industriales y la realización de una mesa redonda en la que participarían Ministros del Medio Ambiente locales e industriales y discutirían sobre la coexistencia de industrias y aglomeraciones urbanas. A fines de octubre, informó sobre los resultados de la Inspección realizada a todos los establecimientos franceses alcanzados por la Directiva SEVESO.

El hecho de que uno y otro hayan adoptado como propios diferentes ejes temáticos (las medidas adoptadas y el riesgo industrial) y que sólo en un par de ocasiones hicieron referencia a la problemática asumida por el otro no sólo complementa la información brindada desde las autoridades y evita la difusión de información contradictoria sino que también se relaciona con lo planteado anteriormente con respecto a la *agenda setting* puesto que permite colocar a consideración de la opinión pública diversos temas.

Por otra parte, los transforma en actores responsables al construir de ellos la imagen de sujetos capaces de aprehender la situación globalmente y de ponderar todas y cada una de las variables que intervienen en este contexto.

En el año 2002, la única comunicación disponible es del mes de enero y

pertenece al Ministerio de Trabajo⁴⁰ y hace referencia a las medidas adoptadas para compensar el desempleo en la ciudad de Toulouse como consecuencia de la explosión de la usina.

Un año más tarde, la única comunicación disponible es del mes de abril y pertenece a la *Commission Locale d'Information et de Prévention* (CLIP) del Polo Químico de Toulouse y hace referencia a las medidas adoptadas para prevenir riesgos industriales y a las actividades de la industria química que habían sido prohibidas luego de la explosión de la usina.

En coincidencia con las palabras de Teun Van Dijk en “El discurso como interacción en la sociedad”, “las personas llevan a cabo acciones de índole política o social cuando utilizan textos o cuando hablan.”⁴¹

En este sentido, expresa este autor que “el discurso es, también, un *fenómeno práctico, social y cultural* (...) los usuarios del lenguaje que emplean el discurso realizan *actos sociales* y participan en la *interacción social*. De esta manera, en complejas combinaciones de estos roles e identidades sociales, los usuarios del lenguaje *construyen y exhiben* activamente estos roles e identidades.”⁴²

A través de gacetillas de prensa, que luego eran recogidas por los medios masivos de comunicación, estos actores se acercaban a las víctimas de la explosión y a la sociedad civil en general y se mostraban como sujetos avezados en el manejo de situaciones críticas.

Lo antes expuesto se relaciona con lo que plantea Vincent Lemieux en “Un modelo comunicacional de la política.” Según este autor:

“Simmel (1965) veía en la identificación, la diferenciación y la indiferencia el fundamento de la vida social. Esas relaciones tienen una gran importancia en la política, donde los votantes evalúan más fácilmente a las personas que sus programas o sus realizaciones. Los electores tienen todos ellos cierta experiencia de las relaciones humanas, en tanto que no todos tienen la experiencia de los contenidos que figuran en los programas o en las realizaciones. Los políticos lo saben muy bien y por eso cuidan mucho sus propios recursos relacionales (lo que a menudo se llama imagen) y los controles que los actores de los medios pueden ejercer sobre esos recursos.”⁴³

⁴⁰ Consultar el anexo.

⁴¹ Van Dijk, Teun, El discurso como interacción en la sociedad. **En su:** *El Discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria:* Gedisa, 2001. p. 20

⁴² Van Dijk, Teun, El discurso como interacción en la sociedad. Op.cit; p. 21

⁴³ Lemieux, Vincent, Un modelo comunicativo de la política. Op. cit.; p. 104

Al igual que durante los días posteriores a la explosión, el Estado y sus agentes intervinieron activamente en el plano operacional, pero redujeron de manera notable sus participaciones en el plano comunicacional. En este sentido, este acceso más dosificado a los medios masivos de comunicación permitió a los principales interlocutores, el Primer Ministro Lionel Jospin e Yves Cochet, dar a conocer sus mensajes y lograr que estos tuvieran repercusión en la opinión pública. Es decir, dado que ambos actores se dirigieron a la prensa en contadas ocasiones desde el 29 de septiembre y hasta finales del año 2001, todas las veces que ellos hablaron sus palabras fueron rápidamente recuperadas por los medios.

Esta misma actitud se hizo manifiesta durante el año 2002. En ese año, la única comunicación disponible del mes de enero, pertenece al Ministro de Trabajo y hace referencia a las medidas adoptadas para compensar el desempleo en la ciudad de Toulouse como consecuencia de la explosión de la usina.

2.3.2- **TOTALFINAELF: SUS COMUNICADOS**

En su posición de actor principal en la crítica situación generada a partir de la explosión de la usina Grande-Paroisse, tanto TotalFinaElf como Grupo Industrial como Atofina en su papel de rama química del mismo, mantuvieron una fluida comunicación con los medios de comunicación gráficos y audiovisuales y en todo momento procuraron, por un lado, mostrar ante la opinión pública una actitud de empatía hacia las víctimas, sus familiares y allegados y la ciudad de Toulouse en general y, por el otro, enfatizar su actitud de colaboración con las autoridades. En este sentido, las palabras de Thierry Desmarest, Presidente de TotalFinaElf y del Presidente de Grande-Paroisse a horas de la explosión resultan ejemplificadoras:

« Esta explosión es una verdadera tragedia. Es una escena devastadora, como una visión del horror. Mis primeros pensamientos son para las víctimas y sus familias, así como para la población de Toulouse que han sido golpeados por esta tragedia. El Grupo utilizará todos los recursos a su alcance para mostrarles su solidaridad.

La explosión fue espantosa. Aún no sabemos el número total de víctimas, pero seguramente será elevado. Deseamos expresar nuestra profunda gratitud a los servicios de emergencia y equipos de rescate que actuaron inmediatamente con toda su experiencia. Todavía desconocemos la causa de la explosión y una investigación fue puesta en marcha en forma inmediata. También hemos conformado nuestra propia Comisión Interna de Investigación. Se ha establecido una unidad de información para los familiares de las víctimas. Su número telefónico es +33 (0)5 62 20 87 70.

Además, se ha conformado una unidad de emergencia médica y psicológica en Toulouse para brindar toda la asistencia posible a quienes lo necesiten.

Expertos de otros centros de Atofina en la región se han sumado a los grupos de rescate de Grande Paroisse para asistirlos en las tareas de seguridad.

Por último, un centro de ayuda de 24 horas será organizado a partir de mañana por la mañana, sábado 22 de septiembre para permitir a todos aquellos que han sufrido pérdidas o daños físicos acercarse y recibir consejo sobre los pasos a seguir. El número telefónico de esta mesa de ayuda es +33 (0)5 62 24 01 72 y el fax es: +33 (0)5 62 24 01 71.”⁴⁴

El artículo periodístico precedente me remite una vez más a Justo Villafañe y el principio de agilidad informativa, el cual plantea que la actitud de la empresa durante las primeras 24 horas es fundamental para no incitar un posición hostil por parte de los medios por lo que todos sus esfuerzos deben estar dirigidos a controlar la información que estos difunden.

Un día más tarde, las comunicaciones del Grupo buscaron transmitir la preocupación que la Empresa tenía por asegurar el bienestar de las víctimas y colaborar con los organismos que trabajaban en su asistencia. Por lo tanto, en la gacetilla del 22 de septiembre dio a conocer una importante donación de FF10.000.000 para paliar la situación de emergencia y asistir a las víctimas del desastre.

Tres días más tarde, TotalFinaElf, en su papel de protagonista de la crisis y de actor social privilegiado, manifestó su voluntad de participar en el debate en torno a la viabilidad de los establecimientos industriales próximos a zonas urbanas, el desarrollo sustentable y el futuro de la industria química. En este mismo tono continúa su vínculo con la prensa durante todo ese año.

Este posicionamiento ante la prensa no sólo constituye una estrategia corporativa para paliar un poco los efectos devastadores que el accidente seguramente tendría en la imagen y reputación de la Empresa y las consecuencias económicas que esto implica en el mediano y largo plazo sino que también permite a los actores involucrados posicionarse mejor en el escenario post-crisis.

Ya en marzo del año 2002, “L’Explosion de l’usine AZF-Grande Paroisse en Toulouse”⁴⁵ le permitía al Grupo dar a conocer su posición ante los hechos ocurridos e influir en la formación de opinión sobre los establecimientos industriales. En este

⁴⁴ Palabras de Thierry Desmarest en su primer comunicado oficial con la prensa desde la ciudad de Paris el 21 de septiembre del 2001. En: www.total.com [Consulta: 14 de abril del 2003]

⁴⁵ Consultar anexo.

sentido, este documento puede ser considerado una herramienta de *lobbying* hacia los organismos ejecutivos o legislativos involucrados en la cuestión con el objetivo de proporcionarles información que les permita tomar una decisión que tome en cuenta los puntos de vista de todas las partes afectadas.

Un mes más tarde, TotalFinaElf retomó el contacto con la prensa para informar sobre sus planes de participación económica en la ciudad de Toulouse a través de la creación de una fábrica de paneles de energía solar; de esta manera, la Empresa mantiene su contrato con la sociedad civil.

2.3.3- **ATOFINA TOMA LA PALABRA**

Atofina, rama química del Grupo TotalFinaElf, adoptó una estrategia de apertura hacia los medios de comunicación desde el mismo día de la explosión de la usina.

En este sentido, cabe destacar que en sus tres primeros comunicados de prensa los ejes de sus mensajes fueron los siguientes:

- Ofrecer información objetiva sobre lo sucedido.
- Contar qué productos se fabricaban en la usina de Grande-Paroisse y quién era responsable por la misma.
- Presentar las medidas de prevención y asistencia adoptadas por las autoridades y la estrecha colaboración que les ofrecía la Empresa.
- Ofrecer empatía con las víctimas.
- Informar sobre las tres líneas de investigación seguidas por el Comité de Interno de Investigación

Al día siguiente de la explosión, el único contacto que Atofina tuvo con la prensa tuvo por objetivo contestar un artículo que había aparecido en el diario *Le Monde* con respecto a los gránulos de nitrato de amonio que se encontraban en el predio y a los que, en un primer momento, se los sindicaba como responsables de la catástrofe.

El 26 de septiembre, Michel Perratzi (Presidente de la usina Grande-Paroisse) tomó la palabra. En su declaración enfatizó la colaboración que el personal presentaba a la Dirección Regional de la Industria (DRIRE), Defensa Civil y al cuerpo de Bomberos.

También hizo referencia a los certificados de calidad de la Usina y a las diversas medidas de seguridad que la Empresa había adoptado en el predio.⁴⁶

Dieciséis días más tarde, Grande-Paroisse vuelve a presentarse ante los medios para informar sobre los resultados de la reunión de Directorio que se había llevado a cabo y dar a conocer el tema que se había tratado durante la misma: las compensaciones económicas a las víctimas de la catástrofe y a terceros. A fines de ese mes, en un nuevo comunicado de prensa, se informó que ya se había completado el transporte del nitrato de amonio que aún quedaba en el lugar del accidente.

Como nos es posible apreciar en el contenido de estos comunicados de prensa, tanto Atofina como la usina Grande-Paroisse se dirigieron a la prensa para principalmente informar sobre las medidas de seguridad que se estaban tomando en el predio. De esta manera, si bien se mantenían al margen del socorro directo a las víctimas, asumían y ejercían la responsabilidad de reacondicionar el lugar donde había ocurrido el accidente y, por lo tanto, mostraban una actitud proactiva hacia lo ocurrido y trataban de restablecer el contrato tácito con la sociedad civil que se había roto el 21 de septiembre. De hecho, la Empresa no volvió a relacionarse con la prensa sino hasta el 11 de junio del año 2002, fecha en la que dio a conocer su opinión con respecto a la publicación del informe de los expertos y enfatizó una vez más que el Comité de Investigación Interno de la usina se hallaba abocado a encontrar las causas que habían terminado en la explosión⁴⁷.

De esta manera, demostró estar capacitada para responder a las demandas de información de los medios masivos de comunicación, la opinión pública, las autoridades y el propio personal. En este mismo sentido cabe destacar que, más allá de las declaraciones de prensa realizadas oficialmente por los máximos responsables de TotalFinaElf, Atofina y Grande-Paroisse, la Empresa y sus subsidiarias recurrieron a su sitio Web como el canal privilegiado a través del cual exponían su posición frente al conflicto, registraban los avances en las tareas de reacondicionamiento del predio y difundían información de carácter más técnico que, por las características de su contenido, no eran aptas para ser difundidas por la prensa, la radio o la televisión.

Lo antes expuesto nos conduce a mencionar que la Empresa respetó el principio de calidad informativa, ya que en todo momento se preocupó por ofrecer información

⁴⁶ Consultar Anexo.

⁴⁷ Consultar el anexo para ver el dossier que ATOFINA redactó con referencia al predio de Grande-Paroisse.

precisa, que evitara la desinformación y contextualizara los hechos, tranquilizadora, para evitar cualquier alarma suplementaria, y dinámica para poder responder a cualquier solicitud de información.

También acató el principio de veracidad, que hace mención al grado de apertura que la empresa exhibe ante la prensa. En este sentido, optó por la comunicación transparente. Esta posición, descrita por Westphallen supone que la empresa se abre totalmente al público.

2.3.4- LOS MEDIOS CUENTAN LA CRISIS

Los medios masivos de comunicación franceses, tanto los locales como los nacionales, llevaron a cabo una exhaustiva cobertura de la explosión de la usina Grande-Paroisse en Toulouse, abordando no sólo el accidente en sí sino también ocupándose de su contextualización en el marco local, regional, nacional y europeo e investigando sus posibles causas.

El hecho de que la explosión haya tenido lugar tan sólo diez días después del atentado al World Trade Center y al Pentágono en los Estados Unidos y, por otra parte, que la región de Midi-Pyrenées es un polo de desarrollo económico e industrial muy importante para todo el continente europeo y que, por lo tanto, la posibilidad de un acto terrorista en el lugar era una de las variables a tomar en cuenta por los investigadores, constituyeron otros dos motivos importantes que explican por qué los medios masivos de comunicación se ocuparan de este acontecimiento.

En este sentido, en concordancia con lo propuesto por Stella Martini en *Periodismo, Noticia y Noticiabilidad*, la explosión de las 300 toneladas de nitrato de amonio de la usina Grande-Paroisse de Toulouse respondía a los criterios básicos de noticiabilidad que cualquier acontecimiento debe tener para poder ser recuperado por los medios: “ la noticia puede ser definida como la construcción periodística de un acontecimiento cuya novedad, imprevisibilidad y efectos futuros sobre la sociedad lo ubican públicamente para su reconocimiento.”⁴⁸

Es decir, el accidente significó una ruptura en la vida cotidiana de Toulouse, fue totalmente inesperado y provocó en forma inmediata serios efectos sobre la sociedad.

⁴⁸ Martini, Stella, Acontecimiento y noticia. **En su:** *Periodismo, noticia y noticiabilidad*. Norma, 2000. p. 37

A lo antes expuesto es necesario añadir, por un lado, que el accidente de la usina se enmarcaba dentro del concepto de “información infracción” impulsado por Gérard Leblanc, que conduce a que lo que está en juego no se sólo la capacidad de discernir lo verdadero de lo falso sino la sanción aunque esta sea simbólica.

“La actualidad, en su mayor parte, está constituida por informaciones referentes a la infracción de los tres grandes órdenes: la naturaleza, la sociedad y la índole humana. En su mayor parte, esas infracciones están consignadas en los códigos de la ley. La información se presenta fundamentalmente en un escenario en el que las fuerzas del orden _ las del Estado en primer lugar_ se enfrentan permanentemente con los desórdenes resultantes de las infracciones o presuntas infracciones de toda clase”⁴⁹

Por otra parte, como expresa Marc Abélès en “Rituales y comunicación política moderna”: “la prensa regional consume cuatro tipos de acontecimientos: catástrofes, locales, noticias singulares de cada microrregión y las noticias de interés general”.⁵⁰

Si prestamos atención a la cita precedente tenemos la posibilidad de apreciar que el acontecimiento de Toulouse respondía a estos criterios. A saber:

- En primer lugar, las autoridades locales, regionales y nacionales se comprometieron a investigar lo que había sucedido y condenar a los responsables.
- Como consecuencia de la explosión, se cuestionó y replanteó la Directriz Seveso _normativa de gestión de riesgos industriales que rige para toda la Unión Europea _
- El periódico *L'Express* destacó la labor de investigación llevada a cabo por el gobierno.
- *RTL INFOS* también destacó la tarea realizada por el gobierno y, al privilegiar a las víctimas en su discurso, ubicó a la Empresa en el lugar del acusado.
- TotalFinaElf violó los códigos de seguridad al no tener almacenado el nitrato de amonio en las condiciones necesarias.

Por lo tanto, no sólo era obvio que los medios se hicieron eco de lo ocurrido sino que también le dieron una importante cobertura y lo ubicaron en la agenda temática.

Como sostiene Gérard Leblanc, el hecho de recurrir al modelo judicial por un lado parece garantizar un aumento de verdad en el discurso periodístico y, por el otro lado, convierte a los medios en aquel “cuarto poder” intermediario entre los otros poderes y la opinión pública. Así:

⁴⁹ Leblanc, Gérard, Del modelo judicial a los procesos mediáticos Op. Cit; p. 60

⁵⁰ Abélès, Marc, Rituales y comunicación política moderna. Op. cit. p. 150

“el modelo judicial ofrece al periodista tres papeles posibles: fiscal, abogado o juez (...) El periodista cumple aquí el de alguien que busca la verdad de los hechos, el de alguien inmune a las presiones, investiga sin un a priori, sin tomar partido, asigna un lugar a todas las posiciones y no atribuye nunca la responsabilidad de un acto antes de haber identificado cada hecho y cada declaración”⁵¹

Por otra parte, los medios de comunicación fueron retransmisores de las palabras del Primer Ministro, el Delegado de la Municipalidad de Toulouse y las autoridades de TotalFinaElf, Atofina y Grande-Paroisse, pero también fueron quienes a través de la combinación de los diferentes géneros periodísticos (crónica, entrevista, nota de opinión) y fuentes consultadas *construyeron* la explosión de Toulouse para la opinión pública a la vez que intentaron establecer, a modo de jueces, hechos, causas, resultados y responsables.

2.3.4.1- UNA COBERTURA EXHAUSTIVA

Internet permite apreciar el peso mediático que tuvo para Francia el accidente la usina de Toulouse. A través de los motores de búsqueda más populares en habla francesa (Google.fr; Yahoo.fr, Lycos.fr y Volterre.fr) y de los sitios virtuales de los principales medios gráficos franceses a nivel nacional, regional y local es posible acceder a todos los artículos periodísticos publicados sobre esta situación disruptiva tanto en la versión papel como en las actualizaciones *online* de estos diarios. El 21 de septiembre del 2001 y el 31 de enero del 2003, última fecha disponible ya que los medios no volvieron a ocuparse del tema luego de ese momento, se contabilizan 1.390 artículos periodísticos relacionados directamente con los acontecimientos de Toulouse. La explosión de la usina fue parte de la agenda mediática de todos los diarios franceses más importantes. Entre ellos podemos mencionar:

Nacionales:

- *L'Express*: 14 artículos
- *La Dépêche du Midi*: 1.049 artículos
- *Le Figaro*: 23 artículos.
- *Le Monde*: 109 artículos
- *Libération*: 43 artículos

⁵¹ Leblanc, Gérard, Del modelo judicial a los procesos mediáticos. **En:** Gauthier, Gilles; Gosselin, André ; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona: Gedisa, 1998. (El mamífero parlante, serie mayor).

Regionales:

- *Sud Ouest*: 11 artículos

Locales:

- *RTL Infos*: 78 artículos
- *Valeurs Actuelles*: 8 artículos

La metodología utilizada para determinar el total de artículos consistió principalmente en un trabajo de investigación en Internet, la clasificación del material encontrado por medio periodístico y luego la contabilidad individual de cada artículo para determinar su pertenencia al tema y proceder a su análisis semiótico/semántico.

Si tomamos en consideración las consecuencias económicas, sociales y materiales de la explosión de la usina Grande-Paroisse así como la cantidad y perfil de los actores intervinientes y la amplia cobertura mediática que mereció este hecho y lo vinculamos con las definiciones de crisis propuestas por Patrick Lagadec y Michaël Regester

“aquella situación en la cual una organización presa de problemas críticos es sometida a fuertes presiones externas y tensiones internas y se encuentra brutalmente, y por un período de tiempo considerable, en el centro de la escena en el contexto de una sociedad de la comunicación de masas”⁵²

“una crisis es un acontecimiento que conduce a la organización a devenir sujeto de una vasta y potencialmente desfavorable atención por parte de los medios masivos de comunicación y otros grupos externos como los accionistas, los políticos, los sindicatos y grupos de presión pro-ambientalistas que _por una razón u otra _ demuestran interés en las acciones de esta organización”.⁵³

puedo afirmar que este acontecimiento originó una situación de crisis: TotalFinaElf, presa de problemas críticos, fue sometida a fuertes presiones externas y tensiones internas y se encontró durante un tiempo considerable en el centro de la escena en el contexto de una sociedad de la comunicación de masas. La empresa y las autoridades locales y nacionales devinieron sujeto de una vasta atención por parte de los medios masivos de comunicación y otros grupos externos como los accionistas, otros políticos, los sindicatos, grupos de presión pro-ambientalistas y la opinión pública en general.

⁵² Lagadec, Patrick, Crisis: 10 definiciones y una contribución. Op.cit.

⁵³ Regester, Michäel. Crisis: 10 definiciones y una contribución. Op.cit

Por otra parte, si ponemos en relación los acontecimientos ocurridos en Toulouse con la propuesta teórica de Justo Villafañe y el *Institute for Crisis Management* encontramos que la explosión de la usina Grande-Paroisse se enmarca dentro de la definición de crisis expuesta por estos autores puesto que este hecho provocó una disfunción, una alteración que afectó al proyecto corporativo de TotalFinaElf y, por lo tanto, modificó el normal desarrollo de las actividades al interior de la empresa. En este sentido, recordemos que los responsables de la usina Grande-Paroisse redujeron el personal a sólo 60 personas, quienes permanecerían en el sitio mientras se realizaran las actividades de desmantelamiento de la misma y se trasladara el nitrato de amonio a otros lugares más seguros, y que personal de otras usinas de la empresa fueron trasladados a Toulouse para brindar su colaboración a sus pares. Además, el escrutinio público resultante afectó el normal desarrollo de las operaciones de la Empresa e implicó impactos políticos, legales, financieros y gubernamentales sobre su actividad. En este sentido, es importante recordar que la explosión de la usina condujo a un fuerte y extenso debate parlamentario en torno a la gestión de los riesgos industriales y la necesidad de realizar nuevas modificaciones a la Directiva SEVESO; que llevó a una mayor participación política en el control del manejo de los productos químicos peligrosos y que la Empresa no sólo debió abandonar sus actividades químicas en Toulouse sino también hacer frente a la erogación de importantes sumas de dinero para socorrer a las víctimas, sus familiares y allegados y la sociedad en general.

A su vez, si nos detenemos en las consecuencias indeseables que Villafañe le asigna a las situaciones de crisis, es posible expresar que la explosión de Grande-Paroisse dio lugar a muchos de los efectos colaterales por él descritos.

Por un lado, tanto TotalFinaElf como otras empresas afines vieron reducida la confianza que la sociedad tenía puesta en ellas. Es por esta razón que los directivos del Grupo TotalFinaElf, Atofina y Grande-Paroisse no sólo tuvieron que cumplir con sus tareas de rutina sino también desarrollar una serie de acciones _principalmente comunicacionales _ para intentar paliar los efectos de la crisis.

Por el otro, la empresa devino objeto de interés mediático, por lo que a los efectos directos de la explosión fue necesario agregarle la presión de los medios.

Además, las autoridades locales, regionales y nacionales francesas intervinieron en Toulouse desde un primer momento, no sólo para tratar de esclarecer lo sucedido sino también para socorrer a las víctimas y evitar que una situación similar se desarrolle

en el futuro. A través de unidades de apoyo a las víctimas que cubrían sus diferentes necesidades, la convocatoria a grupos de artesanos y carpinteros para que se sumaran a las tareas de reconstrucción y reparación de viviendas particulares, negocios y edificios oficiales, y la formación de comités de investigación, los diferentes actores institucionales se abocaron a establecer las responsabilidades, esclarecer lo ocurrido y atender a las víctimas. En este sentido, recordemos que la Municipalidad de Toulouse publicó dos números oficiales de su newsletter Capitole Infos en los que se detallaba minuciosamente las acciones que se habían realizado y las que aún estaban pendientes y el destino de las donaciones que se habían recibido.

Finalmente, y remitiéndonos una vez más a la noción de contrato social ya expuesta anteriormente, TotalFinaElf apareció enfrentada a la sociedad, hecho que dio lugar a que la opinión pública adoptara una actitud acusadora.

El siguiente gráfico nos permite apreciar la participación relativa de cada medio en la construcción colectiva de la explosión de Toulouse. La extensiva cobertura realizada por La Dépêche du Midi se traduce en un seguimiento pormenorizado de los acontecimientos de Toulouse, hallándose artículos publicados al respecto casi a diario, en especial durante el primer mes.

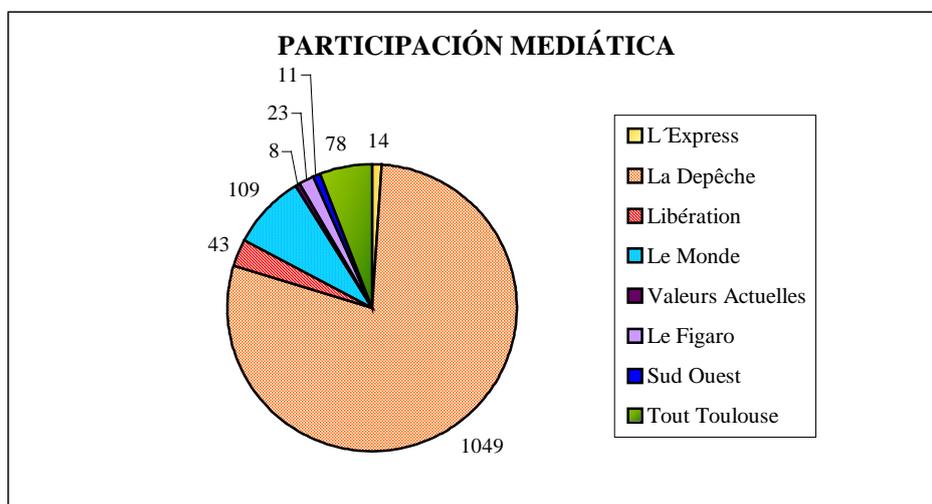


Gráfico 4: Participación de la prensa gráfica en la construcción de la crisis de Toulouse. Fuentes: Elaboración propia a partir del corpus de prensa disponible.

Al observar la fecha de publicación del total de los artículos y relacionarlo con los medios que los publicaron tenemos la posibilidad de apreciar los siguientes aspectos interesantes:

- El día de la explosión, sólo el diario *Le Monde* dio cuenta del hecho con la publicación de un artículo.

- Un día después, *Le Monde* le dedicó 7 artículos y un periódico local, *RTL Infos*, publicó 16 notas periodísticas vinculadas directamente con lo sucedido en la usina de Grande-Paroisse.
- La explosión recién ingresó a *La Dépêche du Midi* el día 24 de septiembre con una cobertura de 19 artículos. Un día más tarde, formaría parte de la agenda de los diarios *Libération* y *Sud Ouest*, con 3 y 2 artículos publicados respectivamente.
- *Le Figaro* recién lo incorporó a su temática el 28 de septiembre con 6 artículos.
- *Valeurs Actuelles* es el medio que más tarde incorporó la explosión de Toulouse, lo hizo el 8 de enero del 2002. De todas formas, cabe aclarar que esta demora se debió a que este diario recién se comenzó a publicar el 2 de enero de ese año y por lo tanto, no se encontraba en el mercado al momento de la explosión.
- Casi todos los medios gráficos franceses publicaron artículos referidos a la explosión de la usina Grande-Paroisse cuando se cumplió el primer aniversario o en los días cercanos al mismo.

2.3.4.2- L'EXPRESS Y RTL INFOS

Me pareció interesante observar de qué manera dos de los diarios más importantes por su reconocimiento social y trayectoria como medio de comunicación, *L'Express* y *RTL INFOS*, habían abordado la explosión de la usina Grande-Paroisse de Toulouse y considerar qué elementos habían privilegiado y cuáles relegado a un segundo plano de importancia; qué fuentes habían consultado; a quiénes mencionaban y de qué manera; y qué postura adoptaban frente a los acontecimientos.

L'Express, perteneciente a Socpresse (80% dueña de Dassault Group) es uno de los medios gráficos emblemáticos de Francia. Posee una orientación de centro-izquierda y una circulación de 542900 ejemplares. Sus periodistas se destacan por ofrecer información de primera línea, analizando sus causas y sus consecuencias. Fue cofundado por Jean-Jacques Servan Schreiber y Françoise Giroud, ex editor de la revista *ELLE* y Primer Ministra de Asuntos de la Mujer en 1974.

RTL Infos es uno de los medios gráficos más importantes de Toulouse. Es parte de un multimedia y su influencia se extiende a otras ciudades del área de Midi-Pyrenées.

Con este objetivo llevé a cabo un análisis de contenido de carácter cualitativo de los artículos periodísticos de cada uno de los medios. Tomé en cuenta la serie visual

lingüística, es decir, el habla en transcripción gráfica, y me detuve particularmente en los principales actores mencionados y los verbos a los que aparecían asociados.

Así, a través de los mecanismos de selección y combinación de los significantes presentes en los textos pude observar de qué manera la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse fue incorporada a los contenidos de los diarios elegidos.

Relegando a un segundo plano de importancia a los aspectos priorizados por los diferentes medios, es posible hablar de la existencia de ciertas coincidencias generales ente las conclusiones a las que llegamos al estudiar la cobertura mediática del accidente de la usina de Grande Paroisse y el análisis realizado por Eliseo Verón y expuesto en su *Construir el acontecimiento*. En este texto el autor examina el caudaloso flujo de información que se produjo en Francia con motivo del accidente nuclear de la central Three Mile Island en Harrisburg el 28 de marzo de 1979 a partir del cierre accidental de las válvulas ascendentes de las bombas del circuito secundario del reactor.

Más allá de la similitud entre los hechos puntuales observados, como por ejemplo que el accidente de Grande-Paroisse y el de la central nuclear de Three Mile Island fueron merecedores de una profunda atención por parte de los medios masivos de comunicación, existen otros aspectos comunes para ambos acontecimientos:

- Los primeros artículos periodísticos pretendieron aclarar la topografía del accidente: qué pasó, cuándo sucedió, dónde fue el accidente.
- Algunos de ellos incorporaron a su discurso las voces oficiales tanto del gobierno como de la Empresa, estableciendo a la vez cierta distancia con el receptor y una relación triangular y transitiva entre éste, el periodista y el especialista.
- Al igual que con la cobertura llevada a cabo por *RTL INFOS* del accidente de Three Mile Island (en el cual fue el primer medio en mencionar la cuestión del error humano), también su tratamiento de la explosión de Toulouse se caracterizó por privilegiar el desarrollo de los acontecimientos y las consecuencias para los habitantes de la ciudad. Asimismo, al acercarse a las víctimas establece, al igual que en Three Mile Island, “un contacto directo con el (oyente), construye una especie de mediación que pasa por la relación que establece con otras voces.”⁵⁴

⁵⁴ Verón, Eliseo, *Construir el acontecimiento. Los medios de comunicación masiva y el accidente en la central nuclear de Three Mile Island*. Gedisa, 1995. p. 31

2.3.4.2.1- L'Express: la explosión puesta en contexto

A partir de los artículos disponibles de este medio gráfico y del análisis llevado a cabo de los mismos puedo afirmar que *L'Express* privilegió la contextualización de la explosión en el ámbito nacional e internacional por sobre el estudio puntual de los hechos; inclusive, en el artículo en el que se plantean las posibles causas de la misma (fechado el 20 de diciembre del 2001), a la hipótesis del accidente añaden con firmeza diversos elementos que apuntan hacia un atentado terrorista:

- a) un atentado terrorista a intereses americanos en Francia: se habría recibido un informe del FBI según el cual esto era posible; las autoridades francesas habrían extremado la vigilancia en las usinas de la SNPE pero no en las de Grande-Paroisse y Tolochimie. Así, aprovechando esta situación, extremistas musulmanes habrían hecho detonar la usina de Grande Paroisse.
- b) Entre las víctimas halladas en el sitio de la explosión se encontró una vestida de manera similar a un kamikaze palestino.

En este mismo sentido, en los primeros artículos que publicaron sobre el tema (fechados el 27 de septiembre del 2001) establece una relación directa con los atentados que habían ocurrido en Estados Unidos diez días antes y convoca a dos expertos para que opinen al respecto: Xavier Guilhou, y Patrick Lagadec. También aborda la problemática de los riesgos industriales, la importancia de ejercer controles más eficaces en las centrales químicas y las fallencias que el Estado francés poseía en ese ámbito.

En términos generales, las fuentes consultadas por los periodistas de *L'Express* son: expertos, autoridades oficiales (principalmente nacionales) y documentación oficial.

Si nos detenemos en el aspecto semántico del contenido de los artículos, cabe destacar la ausencia casi total de términos que connoten una valoración positiva o negativa de los actores o de los acontecimientos. Por lo general, las acciones que se les adjudican a las fuentes o los involucrados se relacionan con verbos del habla: “expresar”, “precisar”, “opinar”, “pensar”, “decir” y se recurre al discurso directo para introducir a los protagonistas en el relato periodístico. Considero que las siguientes frases extraídas de los artículos son ejemplificadoras ya que permiten ver la distancia que los periodistas toman ante la explosión y cómo las diferentes fuentes son incorporadas al texto:

“Atención los habitantes de Toulouse con los productos peligrosos. (...) Mientras que el prefecto de la región, Hubert Fournier, reitera que todos los productos tóxicos en stock en las tres usinas del polo químico de Toulouse deben ser evacuados, la agrupación Nunca Más no se inquieta jamás por las condiciones de seguridad que deben reinar al realizarse los trabajos »⁵⁵

“Paralelamente a la investigación llevada a cabo por Atofina- propietaria de AZF- el personal de la usina realiza sus propias investigaciones. « Nosotros hemos buscado todas las causas posibles del accidente, explica Sergio Baggi, de la comisión de higiene y seguridad (CHS)... »⁵⁶

En ningún momento *L'Express* se entrevistó con pobladores de Toulouse ni con las autoridades locales, por lo que puedo afirmar que este medio gráfico relegó la crónica cronológica de los acontecimientos, un relato detallado de los mismos, para privilegiar una aproximación más global a la explosión de la usina de Grande-Paroisse. Sin adoptar una clara postura a favor o en contra de los actores involucrados, *L'Express* construye desde su discurso la imagen de un medio relativamente neutral, que brinda información a sus lectores y les permite (a partir de los datos presentados) analizar la situación y elaborar sus propias conclusiones.

2.3.4.2.2- RTL Infos: la explosión y sus víctimas

A diferencia de la cobertura de la explosión realizada por el diario *L'Express*, aquella llevada a cabo por *RTL Infos* se caracteriza por privilegiar el desarrollo de los acontecimientos y presentar sus consecuencias para los habitantes de Toulouse y la ciudad misma y relegar a un segundo nivel de importancia la contextualización de los hechos en un ámbito socio-político más amplio, como podría ser el de la Unión Europea.

A partir del análisis de los artículos disponibles de este medio gráfico es posible establecer tres ejes principales de construcción discursiva acompañados por otros dos ejes subordinados a los más importantes.

Las líneas temáticas principales giran en torno a:

- El Estado y sus representantes, lo cual incluye a las autoridades locales y nacionales.
- Las víctimas de la explosión.

⁵⁵ *L'Express*, artículo del 11 de octubre del 2001.

⁵⁶ *L'Express*. Artículo del 20 de diciembre del 2001.

- Las usinas, tanto las del polo químico de Toulouse como las que se encuentran en otras ciudades de Francia.

En cuanto a los otros dos ejes, estos son:

- La Empresa
- La evolución jurídica de los acontecimientos.

Los tres primeros se encuentran interrelacionados y, en mayor o menor medida, Están presentes en todos los artículos.

Las autoridades nacionales y locales son mostradas desempeñando un rol activo a partir del uso de verbos que denotan acción: “desbloquear”, “planificar”, “prevenir”, “investigar”, “reconstruir” así como por sustantivos que ayudan a construir la imagen de un Estado que interviene en el desarrollo y solución de los hechos: “desbloqueo”, “planes”, “proyecto de ley”, “transparencia”, “gestión de riesgos”, “fondos” son sólo algunas de las palabras que aparecen en torno al Estado. Por ejemplo:

“ Una semana después de la explosión de la usina química AZF de Toulouse-29 muertos y más de 2.400 heridos-, Lionel Jospin anunció el viernes desde la ciudad rosa el otorgamiento de una ayuda de urgencia de 1,5 millones de francos. El Primer ministro promete un debate nacional acerca de las usinas en riesgo. El procurador de la República abrió una información judicial contra X .”⁵⁷

«En su visita del viernes a Toulouse, Lionel Jospin ha anunciado un “plan de ayuda y de acción” de un monto global de más de (...) Esta suma estará destinada a dar ayuda a los particulares y empresas, a la reconstrucción de establecimientos hospitalarios y médico sociales afectados y a la reparación o la reconstrucción de edificios universitarios (...)»⁵⁸

En este sentido, puedo expresar que *RTL INFOS* respondió a la agenda temática propuesta desde el Gobierno y la convirtió en agenda mediática al, justamente, hacerse eco de todas las acciones llevadas a cabo por las autoridades para socorrer y contener a las víctimas, esclarecer las causas de la explosión y evitar su recurrencia en un futuro.

Las víctimas, por su parte, ocupan un lugar privilegiado en el relato periodístico de *RTL INFOS* ya que, incluso, suelen recibir dedicación exclusiva en varios de los artículos de este medio gráfico (“Le Traumatisme des jeunes victimes d’AZF” del 13 de diciembre del 2001 o “Les séquelles d’AZF” del 7 de septiembre del 2002, por

⁵⁷ RTL, artículo del 28 de septiembre del 2001.

⁵⁸ RTL, artículo del 28 de septiembre del 2001.

ejemplo). Estos actores deben ser entendidos no sólo como las personas que directa o indirectamente fueron afectadas por la explosión de la usina sino que también incluyen a la misma ciudad de Toulouse que, como consecuencia de lo ocurrido en la usina, debe ser reconstruida y ve afectado su desarrollo económico. En este sentido, son numerosos los artículos que dan cuenta minuciosamente de las secuelas físicas, psicológicas y económicas de la explosión, de las tareas que se llevan a cabo y de las que aún falta realizar. No obstante, es pertinente aclarar que el hecho de ser víctimas no las limita únicamente a desempeñar un rol pasivo o receptivo. Por el contrario, como por ejemplo se puede apreciar en la crónica de los actos de conmemoración al año del accidente⁵⁹, las víctimas también son presentadas luchando por la justicia y por mejorar su situación actual.

En cuanto a las usinas, desde un primer momento éstas fueron comparadas con bombas que explotan, lo que dio pie a introducir en el debate la cuestión de los riesgos industriales y la importancia de su prevención, temas impulsados también desde el gobierno.

Con respecto a los ejes subordinados, la Empresa es posicionada como responsable jurídico de los acontecimientos. *RTL INFOS* descarta o no presta atención a la hipótesis del atentado y, por el contrario, se focaliza en la negligencia de la empresa, hecho que detalla en varios de sus artículos periodísticos, y en una serie de accidentes involuntarios que culminaron con la explosión de Grande-Paroisse:

«La primera pista es la de un obrero que no se presentó a su trabajo la mañana de la tragedia. Aún no ha podido ser hallado.

Esta información debe ser confirmada, según la policía.

Segunda pista: un violento altercado entre obreros y distribuidores habría tenido lugar el día mismo del drama, altercado que habría degenerado en amenazas.

Tercera pista: el robo de 18 botellas de gaz en un negocio de Toulouse, boulevard de Suisse. Pero en este caso, la PJ se muestra circunspecta: el transporte dentro de la usina y el hecho de prender fuego no habría podido pasar inadvertido. Además, ningún resto de botella fue encontrado.

Y quedan también- y esto es lo más estremecedor- una serie de testimonios de habitantes. Testimonios concordantes: algunos describen una llama y un objeto que sobrevoló los techos antes de golpear contra el hangar. Se piensa entonces en un lanza-petardos. Todos los testimonios fueron escuchados. Los policías no quieren desestimar nada, pero nos han repetido: en el momento en que

⁵⁹ Consultar anexo.

estamos hablando, ningún elemento material permite privilegiar la tesis del mal mantenimiento.”⁶⁰

“Michel Bréard ha elevado una lista de las fallas en la seguridad o en el mantenimiento relevadas por los investigadores en el interior de la usina del grupo TotalFinaElf, propietario del lugar. Para señalar con el dedo : la sociedad Grande Paroisse filial del grupo petrolero y encargada del seguimiento de las medidas de seguridad. « La preocupación constante de seguridad que debiera ser la regla parece no haber sido más que un deseo permanente. Pero cada vez más formal, » ha remarcado el procurador de la República, en Toulouse. Él ha enumerado numerosos interrogantes, sobre todo a propósito del hangar 221- donde se habría declarado la explosión- « un mal estado en general (...) sin consignas de seguridad (...) sin captadores (...) cuyas carretillas no se ajustaban a las normas ». Por su parte, TotalFinalElf asegura haber mantenido siempre una seguridad rigurosa”⁶¹

A partir de lo expuesto es evidente que *RTL INFOS* adopta una postura a favor de las víctimas y en contra de la Empresa y que, por lo tanto, no es tan neutral frente a los acontecimientos como *L'Express*. Si bien permite a los lectores elaborar sus propias conclusiones sobre los hechos, se observa una dramatización exagerada de algunos acontecimientos, como por ejemplo el recordar la cantidad de heridos y víctimas fatales al final de cada nota periodística.

2.4- QUIÉN ES QUIÈN EN LA CRISIS: LOS ACTORES INVOLUCRADOS

A lo largo de los párrafos precedentes he descrito y analizado cómo se originó la crisis, cuáles fueron sus consecuencias y de qué manera respondieron los diferentes actores involucrados y/o afectados directa e indirectamente por esta situación de crisis.

Al analizar las acciones coyunturales, de contención y de seguimiento ha sido posible observar la interacción y complementación de actores pertenecientes a tres esferas distintas: la esfera pública, la esfera privada y la sociedad civil.

Propongo entonces detenernos en cada una de ellas y estudiar más detenidamente a cada uno de sus integrantes con el objetivo de obtener más herramientas que nos permitan determinar qué actores (si es que los hubo) fueron relegitimados por los otros en su rol a partir de su respuesta ante la explosión de la usina AZF Grande-Paroisse. En esta ocasión, focalizaré mi atención no tanto en lo que

⁶⁰ RTL, artículo del 28 de septiembre del 2001.

⁶¹ RTL, artículo del 28 de septiembre del 2001

hicieron sino en la manera en que cada uno de ellos se construyó socialmente desde su discurso institucional.

2.4.1- LA ESFERA PÚBLICA

Los actores que están incluidos en la esfera pública se caracterizan por su estrecha vinculación con el aparato estatal ya sea por pertenecer al mismo o por estar bajo su control. En alguno de los casos desempeñan una función política y en otros funciones complementarias a la política tales como garantizar la seguridad y la salud de los ciudadanos. Así, dentro de la esfera pública incluimos a los siguientes actores:

- Autoridades locales
- Autoridades regionales
- Autoridades nacionales
- Prefectura
- Cuerpo de Policía
- Departamento de Bomberos
- Gendarmería
- Delegados municipales
- DRIRE y demás Ministerios
- El SAMU

Todos ellos mostraron a la población de Toulouse que poseían el conocimiento necesario acerca de qué hacer desde los primeros momentos de la crisis y cómo actuar a medida que la situación avanzaba y las demandas iban cambiando. Cada uno de ellos desde su lugar y función brindó información a la población, socorrió a las víctimas, atendió a familiares y allegados de los afectados por la explosión y participó de la organización de unidades de asistencia médica, psicológica y habitacional coordinadas entre sí por una unidad central. Más en el mediano plazo, se concentraron en la asistencia a las víctimas y la reconstrucción de la ciudad para luego, cuando llegó el momento de pensar en el largo plazo, concentrar sus esfuerzos en proponer modificaciones en la legislación existente para evitar que una situación similar se repita.

2.4.2- **LA ESFERA PRIVADA**

Los actores pertenecientes a la esfera privada se definen casi por contraposición a los anteriores. Se caracterizan por no depender tan estrechamente del aparato estatal y exhibir cierto grado de autonomía respecto del mismo. En algunos casos, su papel como actores económicos es muy importante y, en otros, su función de representación y portavoz de intereses individuales y colectivos. Dentro de este grupo nos es posible mencionar a los siguientes actores:

- Grupo TotalFinaElf
- Atofina
- Usina AZF Grande-Paroisse
- Otras empresas
- Los medios masivos de comunicación

2.4.2.1- TOTALFINAELF

TotalFinaElf⁶² es una de las compañías petroleras líderes del mundo. Con operaciones en más de cien países, las actividades del Grupo comprenden todos los aspectos de la industria energética desde las de Upstream (exploración y producción de gas y petróleo) hasta las de Downstream (refinado y comercialización de productos refinados así como de petróleo crudo). Además, es uno de los principales actores en el mercado de la química a través de su filial Atocina.

Sus valores centrales son: el profesionalismo; el respeto a los empleados; la preocupación permanente por la salud, la seguridad y la protección del ambiente; y el compromiso para la contribución al desarrollo de las comunidades de recepción. Estos valores se insertan dentro de dos objetivos corporativos importantes:

- Otorgar a la gente, las comunidades y las naciones energía para avanzar, para crecer y progresar.
- Explorar nuevos territorios, favorecer la innovación e invertir en las energías del futuro.

En este sentido, dentro de su misión se destaca la siguiente frase:

“(…) Encontrar, producir y distribuir productos de calidad confiable es el objetivo que tratamos de alcanzar (...). Conducimos nuestras actividades en un espíritu de transparencia, exigencia, compañerismo y solidaridad con el fin de alcanzar las expectativas sociales y estar al

⁶² TotalFinaElf. En: www.total.com (Consulta: 14 de abril de 2001)

nivel de los cruciales desafíos de asegurar la seguridad de las personas y las propiedades, preservar los recursos naturales y proteger el medio ambiente.”

Dado que las actividades desarrolladas por TOTALFINAELF pueden tener un gran impacto en el medio ambiente, el Grupo adoptó en enero del año 2001 una carta de Seguridad Sanitaria y Calidad Ambiental. En este mensaje, el presidente de TotalFinaElf enfatizó el compromiso de la compañía con el desarrollo sustentable, una mayor seguridad y la protección del ambiente con el objetivo de convertirse en el parámetro de comparación de todas las empresas del sector en materia de seguridad sanitaria y ambientalismo.

2.4.2.2- ATOFINA: LA RAMA QUÍMICA DE TOTALFINAELF

Atofina se encuentra entre los líderes europeos y mundiales en cada uno de sus segmentos de mercado: petroquímicos y plásticos; intermedios y polímeros de performance y productos químicos de especialidad⁶³. Fue formalmente establecida en abril del 2000 a partir de la fusión de las actividades químicas y petroquímicas desarrolladas por Total, PetroFina y Elf Aquitaine después de que dos fusiones consecutivas en 1998 y 1999 dieran lugar a la creación de TotalFinaElf.

2.4.2-3- LA USINA AZF GRANDE-PAROISSE

La usina Grande Paroisse, ubicada en la ciudad de Toulouse, fue construida en el año 1924 bajo el nombre de O.N.I.A (Office Industrielle National de l'Azote) para producir azote y sus derivados. En 1983 adoptó el nombre de AZF y siete años más tarde se incorporó a la actividad de Engrais d'ATOFINA en el seno de su filial Grande Paroisse. En 1998 obtuvo la certificación ISO 14001 por su sistema de gerenciamiento del medio ambiente.

Hasta el momento de su explosión, era el primer productor francés y el décimo productor europeo de azote y se posicionaba como uno de los actores de referencia en su mercado. Proponía a sus clientes una vasta gama de productos destinados a la agricultura y diversos usos industriales.

⁶³ Entre los principales productos elaborados por ATOFINA figuran: químicos de base, polímeros oléfinos, aromáticos, polietileno, polipropileno, estirénicos, fertilizantes, PVC, cloroquímicos, acrílicos, fluoroquímicos y productos oxigenados, peróxidos orgánicos, thiquímicos, aditivos plásticos, polímeros funcionales y para la ingeniería, productos de caucho para el automóvil, el sector aeroespacial y consumidor, pinturas, revestimientos y adhesivos.

2.4.2.4- LAS OTRAS EMPRESAS

Este grupo está integrado por: las demás compañías que integraban el polo petroquímico de Toulouse y que se vieron seriamente afectadas por la explosión (Raisio, Tolochimie, SNPE) y otras empresas de la misma rama de actividad o relacionadas a la tecnología ubicadas en la región de Midi Pyrenées (Biomerieux-Pierre Fabre, Merck Sharp and Dohme, Sanofi, Pfizer, Airbus Industrielle entre las más importantes) que colaboraron activamente con las víctimas de la explosión.

2.4.2.5- LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

Aquí están incluidos los medios gráficos y audiovisuales locales, regionales y nacionales que difundieron noticias sobre lo sucedido con la usina AZF Grande-Paroisse y fueron portavoces y difusores de campañas solidarias y de concientización.

Los actores antes mencionados mostraron una actitud distinta hacia lo sucedido en Toulouse en virtud de su responsabilidad respecto a la explosión y el rol que desempeñan en la sociedad.

Así, TotalFinaElf, Atofina y Grande-Paroisse mostraron una actitud empática hacia las víctimas y demás habitantes de Toulouse, colaboraron con las autoridades y organizaciones civiles y trabajaron en el desmantelamiento y recuperación del predio ocupado por la usina siniestrada.

A su vez, las demás empresas instaladas en Toulouse y la región de Midi Pyrenées _ más allá de si se vieron o no afectadas directamente por la explosión _ se preocuparon por mantener una imagen institucional positiva entre la población y por lo tanto participaron activamente en las campañas solidarias organizadas por la Cruz Roja de Francia y la *Fondation de France* y en la creación de políticas de empleo y seguridad industrial para la región.

2.4.3- LA SOCIEDAD CIVIL

Este último grupo de actores está integrado por la población de Toulouse, de la región de Midi Pyrenées y dos organizaciones civiles _ la Cruz Roja y la *Fondation de France* _ cuya participación en la organización de actividades solidarias para las

víctimas, y todas las tareas realizadas para que Toulouse recuperara la normalidad sin duda desempeñó un papel muy importante.

Como ya he mencionado, la población de Toulouse jugó desde un primer momento el papel de víctima de la explosión y, por lo tanto, fue la destinataria de todas las acciones de ayuda (políticas, materiales y asistenciales) y gestiones solidarias organizadas y emprendidas por los demás actores. Este rol se mantuvo a lo largo de todo el período de tiempo considerado en este análisis, al que se le agregó con posterioridad una actitud crítica hacia TotalFinaElf y sus empresas así como hacia las autoridades locales, regionales y nacionales, lo que derivó en una serie de marchas y afiches de protesta y una fuerte campaña en Internet criticando principalmente a la Empresa por lo sucedido.

Por otra parte, a partir del ingreso de la Cruz Roja y la *Fondation de France* en el escenario post-crisis es posible apreciar un cambio de roles en cuanto a la actitud de los actores públicos y privados en su relación con las víctimas. En otras palabras, los objetivos filantrópicos inherentes a las dos organizaciones sin fines de lucro antes mencionadas condujeron a que recayeran sobre ellas la atención de las víctimas y que, las autoridades, los actores paraestatales, TotalFinaElf y demás actores corporativos pudieran concentrarse en la realización de otras actividades que (aunque también estaban destinadas a socorrer a las víctimas) lo hacían mayormente en forma tangencial: reparación de las viviendas y calles, entrega de compensaciones e indemnizaciones a comercios, etc.

De esta manera, la sociedad civil dejó de ser el punto focal en la atención de las esferas pública y privada y devino el eje en torno del cual estas organizaciones establecieron sus acciones.

El hecho de hablar de sociedad civil y mencionar sus principales actores me conduce a plantear los siguientes interrogantes: ¿qué debemos entender por sociedad civil? ¿En qué se diferencia, si es que lo hace, de la opinión pública? ¿Qué relación existe entre ambos conceptos? ¿Y qué constituye el espacio público? A lo largo de los párrafos siguientes intentaré profundizar sobre cada uno de estos conceptos y los relacionaré entre sí.

De acuerdo con Francois Rangeon:

“Antes de ser una concepción, una idea, la sociedad civil evoca en primer lugar un conjunto de valores positivos: la autonomía, la responsabilidad, el hecho de que los individuos

mismos se hagan cargo de sus propios problemas. Por su dimensión colectiva la sociedad civil parece escapar a los peligros del individualismo e incitar a la solidaridad. Por su dimensión civil, evoca la emancipación de la tutela estatal (...) la sociedad civil es uno de los procesos dominantes de representación que la sociedad tiene de sí misma.”⁶⁴

Como nos es posible apreciar, esta concepción de la sociedad civil rescata de alguna manera el carácter político del hombre común y lo sitúa en un lugar privilegiado en la vida política moderna.

Esto se relaciona, recordemos, con el hecho de que en numerosas ocasiones durante el proceso de la crisis analizada en este capítulo las palabras y puntos de vista de la sociedad civil fueron registrados por los medios de comunicación masiva, atendidos por las autoridades y quedaron plasmados en numerosas páginas web.

No obstante, aún no queda claro si todas estas expresiones no son más que manifestaciones individuales expuestas conjuntamente que coinciden en su temática o si constituyen una representación del pensar común de la sociedad de Toulouse con respecto a la explosión de la usina. En otras palabras, ¿estamos frente a manifestaciones individuales o nos hallamos ante manifestaciones de la opinión pública? Seguramente abordar esta cuestión desde una perspectiva más teórica será enriquecedor.

Pierre Livet en “Medios de comunicación masiva y limitaciones de la comunicación” establece una interesante distinción entre opinión colectiva, opinión común y opinión pública. A saber:

“Una opinión común es también la opinión común. Es una opinión que pienso que todos comparten, es decir, que todos piensan que todos piensan (...) Una opinión pública no es una opinión común: pienso que otros no la comparten, pero pienso también que pueden entender y, eventualmente, comprender las razones que me llevan a expresarla (...) requiere que una argumentación la apunte, y esa argumentación puede ser discutida. Por último, una opinión colectiva es una opinión tal como yo pienso que otras personas la comparten. La opinión colectiva se funda, pues, en última instancia, en una opinión que se presume común.”⁶⁵

Lo antes expuesto se relaciona con lo que Elisabeth Noelle-Neumann expresa en “La espiral del silencio”. Según esta autora, “basándonos en un proceso interactivo que genera una espiral del silencio, definimos la opinión pública como aquella que puede ser

⁶⁴ Wolton, Dominique, Las contradicciones de la comunicación política. Op.cit; pp. 113-114

⁶⁵ Livet, Pierre, Medios de comunicación masiva y limitaciones de la comunicación. Op.cit ; pp. 73-74

expresada en público sin riesgo de sanciones, y en la cual puede fundarse la acción llevada adelante en público”.⁶⁶

Como ella misma dice, esto se vincula con el temor del individuo al aislamiento y con su duda sobre su propia capacidad de juicio.

Si bien es cierto que hasta el momento hemos hecho referencia a las nociones de “sociedad civil”, “opinión pública” y “comunicación política” y hemos visto cómo de alguna manera tanto desde la teoría como desde la práctica, unas y otras se relacionan y complementan, es evidente que todos estos conceptos resultan enriquecidos si los integramos a la noción de “espacio público”, aspecto sobre el cual nos explayaremos en los párrafos siguientes.

Cuando hice referencia a la comunicación política sostuve que ésta es un espacio de intercambio de discursos de distintos actores que buscan expresar su legitimidad. Por lo tanto, es imposible concebir la comunicación política sin pensarla inserta en el espacio público; mejor dicho, *no hay comunicación política sin espacio público*. Como afirma Dominique Wolton: “En virtud de su función de integración, de legitimación y de exclusión de los temas que no forman parte de los empeños políticos del momento, la comunicación política es el verdadero motor del espacio público.”⁶⁷

A estas palabras agrega:

“El espacio público es consubstancial a la existencia de la democracia. Su principio organizativo está vinculado con la libertad de expresión, y si bien contiene los temas políticos, contiene también muchos otros puesto que es, ante todo, el lugar de expresión y de intercambio de todo lo referente a la cosa pública (...) Se hace público lo que se quiere comunicar al espacio público, lo que caracteriza netamente al espacio público: un espacio abierto en el que se expresan todos los que se autorizan para hablar públicamente y, por lo tanto, para asegurar cierta publicidad y mediación de su discurso.”⁶⁸

⁶⁶ Noelle-Neumann, Elisabeth, La espiral del silencio. Una teoría de la opinión pública. Op.cit ; p. 201

⁶⁷ Wolton, Dominique, Las contradicciones de la comunicación política. Op. cit ; p. 112.

⁶⁸ Wolton, Dominique, La comunicación política: construcción de un modelo. Op. cit ; p. 34

2.5- LEGITIMACIÓN DE LOS RESPONSABLES

En este capítulo he abordado el tratamiento del primer caso considerado para mi trabajo de tesis: la explosión de 300 toneladas de nitrato de amonio en la usina AZF Grande-Paroisse en la ciudad francesa de Toulouse.

Me detuve en el accidente ocurrido en la usina y llevé a cabo un estudio detallado del mismo, prestando especial atención a qué había sucedido y qué medidas operacionales y comunicacionales habían adoptado los diferentes actores involucrados tanto en el corto como en el mediano y largo plazo complementándolo con datos pertinentes sobre TotalFinaElf. También analicé en forma integral todo lo observado hasta el momento enriqueciéndolo con el aporte de diferentes autores y conceptos.

Luego de todo lo expuesto estamos en condiciones de afirmar que la respuesta ofrecida por TotalFinaElf ante la explosión de 300 toneladas de nitrato de amonio en la usina AZF Grande-Paroisse de Toulouse no fue suficiente para relegitimarla como actor socialmente responsable y avezado en el manejo de situaciones difíciles. A saber:

- Durante los días y meses posteriores a la explosión se limitó a expresar su empatía para con las víctimas, familiares y allegados y a manifestar su voluntad de colaboración con las autoridades y grupos de voluntarios. Las acciones operacionales que llevó a cabo (volver a cercar el predio de la usina e iluminarlo, trasladar el nitrato de amonio que aún quedaba en el lugar, reacondicionar el predio) fueron las que le correspondía hacer por ser el único actor que conocía cómo manipular ese material tan peligroso y cómo proteger el terreno y fueron complementadas con la entrega de importantes sumas de dinero (acción que no la distingue de otras empresas).
- A pesar de presentarse como un actor socialmente responsable y consciente de los efectos que su actividad puede tener en el medio ambiente, no había desarrollado ninguna política de gestión de riesgos vinculados con el manejo de químicos peligrosos cuando, en realidad, su rama principal de actividad era la industria química y petroquímica.
- No obstante, no limitó la comunicación política a las expresiones de condolencia y a responder a acusaciones provenientes de agentes del Estado y/o de los medios masivos de comunicación. Por el contrario, ejerció completamente su rol de actor político al utilizar su influencia para intervenir en la discusión de los nuevos proyectos de ley y la modificación de la directriz SEVESO.

En cuanto a la *Fondation de France* y la Cruz Roja de Francia, podemos expresar que ambos actores actuaron comunicacional y operacionalmente de acuerdo con sus principios y, por lo tanto, _ si bien su legitimidad jamás estuvo cuestionada _ quedaron relegitimados por los otros en su rol para manejar situaciones disruptivas y como organizaciones idóneas en la gestión y administración de acciones solidarias.

Por último, las autoridades locales, regionales y nacionales francesas se legitimaron como actores socialmente responsables y preparados para gestionar situaciones críticas ya que llevaron a cabo un uso acertado y equilibrado de las acciones operacionales y comunicacionales durante todo el proceso de crisis y, por lo tanto, abarcaron todas y cada una de las expectativas societales.

3- LA CRISIS DE SHELL C.A.P.S.A.

En la madrugada del 15 de enero de 1999 el buque tanque Estrella Pampeana de la flota de Shell C.A.P.S.A. proveniente de Caleta Olivia con destino al Puerto Dock Sud, se disponía a ingresar en el estrecho canal de Punta Indio.

Esa tarde, a la altura del kilómetro 93 del Canal Intermedio, el buque porta contenedores Sea Paraná, de bandera alemana y que se acercaba navegando en dirección contraria comenzó a desviarse a babor en dirección del buque de Shell C.A.P.S.A.. Unos segundos después el Sea Paraná informó por radio que se hallaba fuera de control, sin máquinas ni timón.

A las 14.35 se produjo la colisión: la proa del Sea Paraná impactó en el centro del flanco babor del buque tanque Estrella Pampeana. La tripulación logró mantener el buque en relativo equilibrio mientras que el Sea Paraná seguía en situación de *black out* (con todos sus generadores eléctricos apagados y sin control de mandos). Se había incrustado a la altura de uno de los tanques del buque de Shell C.A.P.S.A., donde produjo una gran abertura a través de la cual rápidamente comenzaron a fluir cerca de 4600 litros cúbicos de petróleo crudo. Como consecuencia, no sólo se formó una inmensa mancha de hidrocarburo sobre las aguas del río de la Plata sino que también se contaminaron varios balnearios de los partidos de Berisso y Magdalena y se pusieron en riesgo áreas declaradas reservas ecológicas.

Más allá de la evidente preocupación por las consecuencias de dicho derrame en el medio ambiente, el pueblo de Magdalena estaba aún más preocupado por los efectos negativos que tendría en su economía; tanto Magdalena como Berisso son localidades que basan buena parte de su desarrollo económico en el turismo y la pesca deportiva. Resultaba evidente, por lo tanto, que _ al tener sus playas y costas contaminadas con petróleo_ sería mucho menos la gente que se acercaría a pescar o pasar unos días en ambos balnearios.

Remitiéndome a algunas definiciones tradicionales de crisis propuestas por la literatura gerencial, Shell C.A.P.S.A. se enfrentó a una crisis de incógnita conocida: la actividad a la que la empresa se dedica determina y enmarca en cierta medida a qué tipos de crisis puede verse expuesta. Y, sin lugar a dudas, el transporte de una sustancia tan volátil y peligrosa como el petróleo constituye un potencial detonante de una situación de crisis.

Con respecto a la clasificación de las crisis de acuerdo a los problemas que tienen asociados, la colisión de los dos buques se trató principalmente de una crisis ambiental; es decir, de aquella que involucra los daños que las actividades de la empresa pueden ocasionar al medio ambiente.

3.1- RESPUESTAS A LA CRISIS

Al igual que en la unidad de análisis precedente, también en esta oportunidad los acontecimientos sucedidos en Magdalena serán estudiados a partir de una estructura temporal organizada en tres etapas diferentes (corto, mediano y largo plazo) y se presentará especial atención a los distintos tipos de acciones involucradas en cada período: coyunturales, de contención y seguimiento.

3.1.1- ACCIONES COYUNTURALES: HAY QUE CONTENER LA MANCHA DE PETRÓLEO

En este apartado haré referencia a las acciones que han sido definidas como acciones coyunturales. Es decir, aquellas emprendidas por los actores como una primera respuesta frente a la situación de crisis. Entre sus objetivos principales podemos mencionar: salir de la situación de urgencia, minimizar los riesgos y reducir la incertidumbre.

Se ha explicado ya que las primeras 24 horas de toda situación de crisis son fundamentales no sólo para el desarrollo posterior de los acontecimientos sino también para permitir a los actores involucrados en la misma construir una imagen de sujetos responsables, experimentados y entrenados en situaciones difíciles y, por lo tanto, facilitar su relegitimación en el escenario post-crisis. Durante esas horas, las acciones operacionales que se adopten o no, las acciones comunicacionales que se emprendan u omitan, la actitud ante los medios de comunicación masiva y, principalmente, la postura asumida ante las víctimas, sus familiares y la opinión pública en general son muy importantes.

En términos generales, nos es posible apreciar que, en este caso, las primeras respuestas estuvieron principalmente orientadas a atender la situación de emergencia, evaluar la magnitud de la crisis, establecer las acciones que se llevarían a cabo y designar a sus encargados.

A continuación daré cuenta de las acciones adoptadas minutos después del derrame.

Según informó Shell C.A.P.S.A. en su reporte oficial sobre su actuación en la crisis, a pesar de que el gas inerte con que se completan por seguridad los tanques de crudo evitó las chispas dentro del tanque, la tripulación del Estrella Pampeana armó líneas de mangueras sobre cubierta para prevenir que se produjesen chispas por el roce de los metales. Comenzó entonces la evaluación de los daños y una vez que se logró el trasvasamiento del resto de la carga del tanque averiado a uno sano se empezó con la separación de las naves, maniobra de sumo riesgo debido al petróleo derramado y la fricción de los cascos.

Veinte minutos después del accidente comenzaron las tareas en Dock Sud⁶⁹, donde se encuentran los equipos para la recolección y eliminación del petróleo derramado. Tras evaluar la situación se determinó que, de acuerdo con la zona del río y la magnitud del derrame, el método más conveniente para su contención y recolección eran las barreras flotantes y equipos succionadores con el apoyo de barcasas de recolección de hidrocarburos. Se descartó la utilización de dispersantes químicos ya que, debido a la escasa profundidad de las aguas, no podrían ser asimilados por los ecosistemas, causando más daño aunque eliminaran el petróleo de la superficie.

En el curso del sábado 16 de enero se llevaron a cabo intensas tareas de recolección. Al caer la tarde se comprobó que quedaban sobre la superficie cerca de 2300 metros cúbicos de crudo; una cantidad similar se había evaporado y en parte había sido recolectada. Por la noche, una fuerte sudestada con olas de más de 2 metros complicó las tareas de recolección. El petróleo remanente fue arrastrado por el oleaje en dirección a la costa, al sur de la localidad de Magdalena y allí se asentó principalmente en una zona barrosa de 7 Kms. de extensión y de difícil acceso.

El siguiente mapa de la provincia de Buenos Aires permite observar la ubicación de las localidades de Magdalena, Berisso y Ensenada, afectadas por el derrame de petróleo:

⁶⁹ SHELL opera en Dock Sud un puerto petrolero conformado por tres muelles aptos tanto para pequeñas embarcaciones fluviales como buques oceánicos de gran porte. Posee en esta terminal equipos para la prevención y el combate de un eventual derrame de hidrocarburos (2 embarcaciones de apoyo para el tendido de 800 metros de barreras de puertos propios, skimmers a disco, a soga, bombas de aspiración, bombas de alto vacío, fast tanks, etc.) Estos equipos se encuentran preparados para su rápida utilización y desplazamiento, contándose también con personal contratista a la orden las 24 horas del día. Los equipos mencionados forman parte del primer escalón de respuesta, complementándose con equipos mayores que SHELL posee en la zona y que forman parte del Convenio de Cooperación Interempresario. Fuente: www.Shell.com



Imagen 15: Mapa de la provincia de Buenos Aires (detalle). **Fuente:** www.guiaypf.com.ar

De esta manera, Shell C.A.P.S.A. dio por terminada su respuesta inicial a la situación de crisis que se había generado a partir del derrame de hidrocarburos. Esto me conduce a pensar que Shell C.A.P.S.A. sólo priorizó la reparación del aspecto ambiental del daño ocasionado sin percartarse de que, aunque éste era importante para la gente de Magdalena, lo era aún más las pérdidas económicas que traería la caída en el turismo.

Según Justo Villafañe, durante la fase de pre-crisis se manifiestan los primeros síntomas del conflicto y es justamente en este momento cuando el actor corporativo debe ejecutar los dispositivos anti-crisis de los que disponga para responder eficazmente al hecho que puede estar generando una situación crítica en la empresa.

En este caso en particular, es posible apreciar que Shell C.A.P.S.A. implementó desde un primer momento aquellos mecanismos que tenía a su alcance para intentar reducir los efectos negativos de una situación crítica que sabía no podría evitar.

De esta manera, dio muestras (al menos inicialmente) de ser un actor diestro y preparado en el manejo de situaciones difíciles y, por lo tanto, plausible de ser relegitimado por los otros en su rol en el escenario post-crisis. También mostró que existía cierta concordancia entre su actuación concreta y lo que expresaba a nivel discursivo:

“Nuestras iniciativas están apuntaladas por siete principios de desarrollo sustentable que guían nuestra toma de decisiones (...)

Proteger el medio ambiente: el medio ambiente natural apoya toda la actividad humana. Constantemente buscamos la manera de reducir el impacto ambiental de nuestra actividad y nuestros productos.

Aspiramos a ser líderes en los aspectos económicos, de medio ambiente y sociales de todo lo que hacemos; aspiramos también a ser la preferencia de nuestros accionistas, nuestros clientes, nuestros empleados, aquellos con quienes hacemos negocios, la sociedad y las generaciones futuras. Creemos que nuestro compromiso para contribuir al Desarrollo Sustentable es la llave de nuestro éxito a largo plazo en el negocio.”⁶⁷

Esta proactividad de Shell C.A.P.S.A. me permite recordar la postura de Ian Mitroff, quien privilegia la adopción de una actitud activa por parte de aquellas empresas en situación de crisis. Shell, al recoger el petróleo derramado utilizando las herramientas y técnicas adecuadas y evitar que la mancha se expandiera, demostró que posee prácticas afines con sus enunciados discursivos y que puede manejarse en contextos conflictivos.

Por otra parte, lo antes expuesto remite una vez más a los conceptos de “reputación” expuesto por Charles Fombrum y de “contrato social” de Bowen, a los que ya he hecho referencia al estudiar la explosión de la usina AZF Grande-Paroisse en Francia. Shell ya había atravesado por crisis similares y en su propia Carta de Principios establece que una de sus principales responsabilidades es para con las comunidades de recepción. En este sentido, Fombrum expresa:

“Las comunidades piden a las empresas que reconozcan su responsabilidad al participar en el tejido ambiental y social de sus vecindarios. Muchos empleados viven en las comunidades en las que trabajan. Se benefician con la infraestructura local. El concepto popular de sustentabilidad propone que las empresas al menos deberían devolver tanto como extraen del ambiente y la sociedad.”⁶⁸

Durante las primeras 24 horas, Shell C.A.P.S.A. fue el actor que tuvo un mayor protagonismo mientras que el resto de los sujetos involucrados desempeñaron un papel secundario, relacionado más con el acompañamiento.

Así, Prefectura Naval Argentina estableció la extensión de la mancha de petróleo y varios guardacostas de su División Salvamento y Contaminación se dirigieron hacia el

⁶⁷ Shell. En: www.Shell.com

⁶⁸ Fombrum, Charles. Enlightened Self-Interest. Op.Cit.; p. 68

lugar del derrame para tratar de controlarlo y supervisar también el trabajo que realizaba Shell C.A.P.S.A.

Diversas organizaciones ecologistas como por ejemplo GreenPeace intervinieron como asesores al sugerir cuáles eran las medidas que se debían adoptar (utilizar barreras de contención, succionar todo el crudo posible con bombas aspiradoras y evitar el uso de dispersantes químicos) y como referentes para los medios de comunicación.

Lo antes expuesto se relaciona con las palabras de Adriana Amado y Carlos Castro⁶⁹ en referencia a la imposibilidad de las empresas de resolver por sí solas una situación disruptiva.

Nueve días más tarde, el intendente de Berisso, Néstor Juzwa, amenazó con llevar a juicio a la empresa involucrada en el accidente por el daño al ecosistema y las pérdidas económicas y su par de Magdalena ordenó el cierre del balneario local.

Durante el mes de febrero, un grupo de expertos internacionales y de la Universidad de Mar del Plata evaluaron el impacto y constataron el grado de daño ecológico sufrido por la zona. El personal de Prefectura armó una barrera de 2 km con flotadores y comenzó la succión del petróleo con las bombas instaladas en el buque.

Como es posible observar, las autoridades locales y provinciales, los grupos de presión pro-ambientalistas y los medios de comunicación recién empezaron a involucrarse en la resolución de la crisis entre los días 16 y 17 de enero. Cada uno de ellos se complementó e interactuó con los demás en lo que puede considerarse una verdadera sinergia.

Podría decirse que, al igual que Shell C.A.P.S.A., los actores integrantes de la esfera pública adjudicaron una mayor importancia a las acciones operacionales por sobre las comunicacionales mientras que las agrupaciones ecologistas y los medios masivos de comunicación priorizaron las acciones comunicacionales por sobre las otras.

El hecho de que los principales actores involucrados en la crisis adjudicaran mayor relevancia a lo que hacían y no a lo que decían me permite afirmar que ambos pretendían posicionarse ante la opinión pública como sujetos entrenados en la gestión de situaciones conflictivas y que la mejor manera que poseían para hacerlo era, justamente, adoptando las medidas más adecuadas para evitar que los efectos negativos del derrame se profundizaran y extendieran.

⁶⁹ Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos. Las comunicaciones de crisis. Op.cit; p. 176

3.1.2- ACCIONES DE CONTENCIÓN: ENTRE RECUPERAR EL MEDIO AMBIENTE E INCRIMINAR A SHELL

A lo largo de estos párrafos haré referencia a las acciones que he definido como acciones de contención. Es decir, aquellas medidas adoptadas por los actores cuyo objetivo es acompañar el desarrollo de la situación. Poseen un tono más general e incluyen respuestas de carácter social; focalizan su interés en el sujeto, ya sea éste una persona física o material.

Como expliqué anteriormente, la sudestada del 16 de enero provocó que todo el petróleo quede depositado sobre una zona de difícil acceso en la costa. Las grandes máquinas no solo resultaban inservibles sino también dañinas para la vegetación ya que su peso y movimiento podían contribuir a asentar el crudo sobre el terreno y destruir las raíces de los juncales. Entonces, la Empresa anglo-holandesa junto con un grupo de expertos nacionales y extranjeros y personal de Prefectura pusieron en marcha una estrategia en pos de la recuperación de la flora y fauna que consistía en trabajar con equipos pequeños de alta potencia y el esfuerzo manual.

Así, hasta el 12 de febrero más de 200 personas alistadas con baldes, secadores y mantas absorbentes y coordinadas por Prefectura iniciaron las tareas de recolección de hidrocarburos en la costa.

Se retiró el petróleo por medio de bombas de vacío; luego se removió el barro y la tierra afectados donde era posible hacerlo y se los trasladaba a empresas abocadas al tratamiento de recuperación de suelos conocido como *land farming*. Los barroes más dañados fueron incinerados por empresas autorizadas para ello. Esto le permitió a la Empresa afirmar desde el 1º de marzo que no existía petróleo libre de este accidente ni en el agua ni en la costa.

Lo antes expuesto nos permite analizar la crisis desde la perspectiva del *Institute for Crisis Management*. Así esta situación disruptiva puede ser considerada una crisis repentina de nivel 3 ya que se trató de una interrupción en el negocio de la empresa que ocurrió sin aviso previo, generó cobertura mediática, impactó negativamente sobre los empleados, clientes y otros públicos así como sobre la reputación de la empresa y requirió recursos y personal adicionales. Shell C.A.P.S.A. debió recurrir a la ayuda de empresas especializadas en el tratamiento y/o destrucción de las tierras contaminadas y a la colaboración de Prefectura Naval Argentina para controlar la mancha de petróleo.

Hasta el mes de abril, la Empresa junto con un grupo de investigadores y científicos realizó numerosos análisis para determinar la existencia de daños permanentes y/o irreversibles sobre las costas afectadas por el accidente. De acuerdo con información presente en el Reporte oficial de Shell, todos los resultados fueron negativos: las playas estaban limpias y el resto del área afectada se recuperaría natural y gradualmente en sólo un par de meses. Sólo una superficie menor al 5% del área afectada, equivalente a menos de media hectárea, demoraría algunos años debido a su inaccesibilidad.

A principios de febrero, un helicóptero de la Prefectura Naval llevó al Fiscal General de La Plata Héctor Vogliolo en un sobrevuelo por el área afectada por el desastre. El funcionario realizó una inspección ocular para relevar datos y así poder elaborar un informe. La Justicia pretendía determinar los efectos contaminantes del derrame en el medio ambiente y la salud de la población.

La Secretaría de Política Ambiental Bonaerense anunció el retiro de las barreras de contención en el balneario La Balandra (Berisso) y Playa Nueva (Magdalena). La Dirección de Obras Sanitarias tranquilizó a la población asegurándoles que el derrame de hidrocarburo no había afectado la toma de agua de la que se extrae líquido para abastecer a la ciudad de La Plata.

Desde el punto de vista de Justo Villafañe, el derrame de petróleo se enmarca dentro de lo que él define como catástrofe; esto es, aquellos sucesos aleatorios que imprevistamente pueden alterar gravemente la vida corporativa⁷⁰. En este sentido, es importante recordar que la mancha de crudo sobre las aguas del río de la Plata y la contaminación de las costas de Berisso y Magdalena produjo alarma social proporcional a las consecuencias del derrame, acarreó consecuencias jurídicas para la Empresa e implicó una fase de recuperación larga y costosa.

Más allá de las afirmaciones vertidas por la empresa acerca del buen estado ecológico y sanitario de las tierras afectadas por el derrame, un mes más tarde, legisladores de la Alianza enviaron al Congreso bonaerense un proyecto de ley para declarar al partido de Magdalena “en emergencia ecológica” y el Gobierno de la provincia de Buenos Aires, al mando de Eduardo Duhalde, se comprometió a enviar \$160000 para ayudar a este municipio. El Intendente de Magdalena, Juan Sibetti, abrió

⁷⁰ Villafañe, Justo. La comunicación de crisis. En su: *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide; 1999. pp-265-274

un plazo de negociaciones con la Empresa. Shell C.A.P.S.A. encabezó un profundo estudio de las consecuencias económicas y ecológicas del empetrolamiento.

La Secretaría de Política Ambiental provincial estableció que la propia naturaleza se encargaría de depurar las costas afectadas por el derrame.

Sin embargo, durante el mes de marzo, grupos ecologistas locales tales como Alaplástica advirtieron sobre los efectos del derrame. La amenaza al lugar (declarado reserva ecológica por la UNESCO) fue difundida vía Internet a otros organismos pro-ambiente internacionales. La sociedad civil también se hizo eco del reclamo ambientalista a través del ciberespacio participando activamente en los foros.

Incluso el Director de Política Ambiental de las Naciones Unidas, John Morton, exhortó a no consumir pescados ni moluscos capturados en la región ni a ingresar en el agua o caminar por esas orillas del Río de la Plata. Néstor Juzwa, Intendente de Berisso, firmó un decreto que declaraba la emergencia ecológica y ambiental del Partido y prohibía el ingreso en el agua así como el consumo del pescado local. El titular del Instituto Nacional del Agua, Dr. Mario de Marco Naón, determinó que aún se observaba petróleo en la región y fue convocado por el Juzgado Federal n° 2 de La Plata para determinar el daño ecológico y riesgo ambiental producido por el derrame.

Entre mayo y julio de 1999 las autoridades locales y provinciales continuaron realizando tareas de prevención e información dirigidas a la sociedad civil sobre el estado de las costas y aguas y se dedicaron a juntar pruebas incriminatorias en contra de Shell C.A.P.S.A.

Como es posible apreciar, es escasa y/o nula la interacción y complementación entre los diferentes actores. En este sentido, quizás entre la esfera pública y las organizaciones ecologistas hallamos cierta afinidad: ambas coinciden en acusar a Shell C.A.P.S.A. de haber ocasionado un grave daño ambiental en la zona y se apoyan mutuamente en al búsqueda de pruebas acusatorias de esta situación.

Otro de los rasgos distintivos de este período es que aparecieron por primera vez otros actores que se sumaron a los que ya estaban participando: las otras empresas que asistieron a Shell C.A.P.S.A. en el reacondicionamiento de las zonas dañadas.

3.1.3- ACCIONES DE SEGUIMIENTO: EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.; SHELL C.A.P.S.A. EN EL BANQUILLO DE LOS ACUSADOS

A lo largo de este período haré referencia a las acciones de seguimiento. Es decir, aquellas acciones emprendidas por los actores públicos y privados con el objetivo de proveer respuestas de carácter estratégico. También son consideradas medidas de largo plazo ya que tienden a revertir las condiciones para el futuro.

Será posible observar un protagonismo casi absoluto de los actores públicos y la opinión pública en general y que, por el contrario, la empresa Shell C.A.P.S.A. aparece relegada a un segundo plano de importancia.

Esto no es únicamente el resultado del posicionamiento inicial de esta empresa, la cual estableció que a partir de abril de 1999 ya no quedaba nada más por hacer y que había que dejar que la Naturaleza siguiera su curso, sino que también es consecuencia de la actitud adoptada por los demás actores involucrados.

En otras palabras, dado que para la compañía petrolera Shell C.A.P.S.A. las medidas a largo plazo se limitaban a la ejecución del Plan de Monitoreo (que consistía básicamente en controlar la acción de la naturaleza sobre las zonas dañadas del derrame), son todos los demás actores involucrados en la resolución de la crisis quienes entienden a esta etapa como el período durante el cual se ofrecen respuestas estratégicas y se tiende a revertir las condiciones para evitar que una situación similar se repita en el futuro: luego de haber dedicado los meses precedentes a la búsqueda y recolección de pruebas condenatorias en contra de Shell C.A.P.S.A., éste fue el momento elegido para presentar todo el material ante la Justicia y esperar a que ésta se expidiera.

En este sentido, desde febrero hasta julio de 1999 las autoridades municipales y provinciales se prepararon para llevar al terreno judicial al derrame de petróleo y sus consecuencias. Y es justamente en el período que analizaré a continuación que será posible apreciar de qué manera el accidente ocurrido sobre la costa bonaerense fue expuesto y manejado en los ámbitos judiciales.

Es así como, en concordancia con lo antes expuesto, se aprecia un protagonismo casi absoluto de la esfera pública en el campo de las acciones operacionales y comunicacionales. De hecho, existe una clara interrelación entre unas y otras. Es decir, tanto los Intendentes de Berisso y Magdalena como las diversas autoridades judiciales que participaron en esta etapa evaluaron los daños ocasionados sobre el medio ambiente y el futuro económico de la región, condenaron a la Empresa a realizar tareas de

reacondicionamiento del área y comunicaron a la opinión pública los diferentes avances en la causa a través de la radio, la prensa escrita y la televisión.

No obstante, es pertinente aclarar que esto no implica que la Empresa se mantuvo ausente durante este tiempo; sólo que sus apariciones y actuaciones fueron más esporádicas y específicas y, en general, respondían a alguna acción específica adoptada por los otros actores.

Durante el segundo semestre del año 1999 las autoridades locales, provinciales y nacionales concentraron sus esfuerzos en la búsqueda y reunión de pruebas incriminatorias contra la empresa petrolera que probaran ante los estrados judiciales su incompetencia a la hora de responder en forma adecuada al accidente en el que se vio involucrada. De esta manera, por ejemplo, un equipo interdisciplinario de técnicos formado por la Facultad de Ciencias Naturales y el Museo de la Universidad Nacional de La Plata y la Secretaría de Política Ambiental de la provincia de Buenos Aires presentaron en el mes de octubre un informe en el que detallaron el estado de degradación de las aguas y sedimentos costeros del río como resultado de la deficiente limpieza llevada a cabo luego del accidente. Dos meses más tarde, a pesar de que la Municipalidad de Magdalena autorizó la habilitación parcial y precaria de la playa Atalaya y el Balneario Municipal, el Juez Federal Penal, Civil y Comercial de La Plata, Ricardo Omar Ferrer, clausuró todo tipo de actividad en los balnearios Juncal 2 y Playa Nueva o Playita.

A fines de noviembre del año 2000, el Intendente de Magdalena Juan Sibetti tuvo que pedir al Juzgado Federal interviniente que autorizara en forma precaria la apertura de esos balnearios para paliar las importantes pérdidas que sufría el sector de la población cuyos ingresos dependían principalmente de la actividad turística.

Dos años después, el 22 de noviembre de 2002, se conoció el fallo en primera instancia de la parte del juicio de la Municipalidad de Magdalena contra Shell por los daños ambientales; aún quedaba pendiente el juicio por las indemnizaciones y resarcimiento económico. En esa oportunidad, Shell C.A.P.S.A. fue condenada por el Juez Federal de La Plata, Dr. Julio César Miralles, a ejecutar tareas de recomposición del medio ambiente en la ciudad de Magdalena por un valor estimado de us\$35000000 y fue advertida de que se le impondría una multa de us\$100000 por cada día que se retrasase en las obras:

“Shell C.A.P.S.A. no ha dado cabal cumplimiento de las obligaciones legales a su cargo que se demandan (...) esa misión ha sido fruto de una decisión voluntaria de Shell no imputable a tercero alguno, por lo que no cabe exonerarla de las responsabilidades por daños que son su consecuencia.

Condeno a Shell C.A.P.S.A. a ejecutar, junto con la disposición adecuada de los residuos de hidrocarburo, las tareas de recomposición del medio ambiente que son su condición y consecuencia según se indica en el informe pericial.”⁷¹

Un día más tarde, Shell C.A.P.S.A. solicitó la nulidad de la sentencia porque consideraba que las costas de Magdalena se encontraban recuperadas y, por lo tanto, el reclamo de realizar obras resultaba improcedente.

El 24 de abril de 2003, la sala IV de la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata rechazó este planteo. En junio de ese año el Intendente de Magdalena, Juan Sibetti, adquirió una acción de esta empresa petrolera para poder así participar en la Asamblea de Accionistas en la casa central de la multinacional y elevar sus reclamos por la falta de cumplimiento del fallo judicial condenatorio.

A simple vista, resulta indudable que ese pequeño acto posee múltiples significados y connotaciones. A saber:

Por un lado, constituye un acto de comunicación política en el sentido de que considera las aspiraciones y objetivos de una gran cantidad de ciudadanos; ya no es posible gobernar ignorando lo que desea la opinión pública.

Por otro lado, nos remite a la noción de “rito” en el ámbito político, problemática desarrollada por Marc Abélès en “Rituales y Comunicación Política Moderna”:

“La paradoja del ritual político consiste en que articula emoción y artificio sin que uno sepa del todo cómo una cosa nace de la otra (...). Estas manifestaciones tienen una función muy precisa en una sociedad muy territorializada, en que la pertenencia local es un marcado elemento de la identidad individual y colectiva (...). Señalemos, pues, que el ritual político es inseparable de una concepción global de la representatividad, que echa el ancla en el territorio.”⁷²

En este caso en particular, la situación trae a la memoria la imagen de una lucha desigual entre dos actores de diferentes dimensiones: un Intendente de un partido poco

⁷¹ Diario Clarín, 22 de noviembre de 2002.

⁷² Abélès, Marc. Rituales y Comunicación Política. En: Ferry, Jean-Marc; Wolton, Dominique. El Nuevo Espacio Público. Barcelona: GEDISA: 1998. p. 146

importante de la provincia de Buenos Aires enfrentándose a una de las principales y más grandes empresas del mundo.

No obstante, sería erróneo limitar la compra de la acción bursátil a un gesto más propio del caballero andante Don Quijote que de un actor político contemporáneo. Por el contrario, y en coincidencia con lo que afirma Abélès en el texto antes mencionado, a través de ese pequeño gesto Sibetti reafirmó su relación privilegiada con la población local. El triunfo puede medirse según el eco que recogió en los medios de comunicación masiva: la noticia fue reproducida por los principales diarios, radios y emisoras de televisión.

Sin embargo, la carga significativa de este gesto no impide observar que, si bien le permitió al Intendente afianzar su relación privilegiada con su comunidad, no fue suficiente para afirmar que supo interpretar en forma adecuada las expectativas societales. Como ya se ha expuesto, resulta indudable que las poblaciones de Magdalena y Berisso estaban preocupadas por las consecuencias que el derrame de petróleo tenía sobre el medio ambiente. Pero esta preocupación no se debía únicamente a las diversas especies animales y vegetales que estaban en peligro o cuyo hábitat estaba afectado sino que, principalmente, les preocupaban las consecuencias económicas de la mancha de petróleo (tema que aparentemente todos los actores involucrados en la resolución de esta crisis relegaban a un segundo plano de importancia, omitían o ignoraban).

Aunque el derrame de 4600 litros cúbicos de petróleo no provocó víctimas fatales ni tuvo lugar en una zona económicamente importante de la provincia de Buenos Aires, es indudable que sí afectó el desarrollo económico de los partidos de Berisso y Magdalena, los municipios más dañados⁷³.

En este sentido, es válido recordar que se trata de dos localidades (especialmente Magdalena) cuyo perfil es principalmente turístico y cuyos habitantes dependen de los visitantes que disfrutan de unos días en sus balnearios y playas, nadan en sus aguas, practican la pesca deportiva o comercializan los productos que extraen del río de La Plata. Según cifras provistas por el municipio de Magdalena, hasta 1998 los balnearios públicos de esta localidad recibían más de 8000 turistas por fin de semana. Luego del

⁷³ En un artículo publicado en La Nación el 1-12-04 se informa que un grupo de 500 vecinos de Magdalena pidió a la Justicia Federal de esa ciudad que embargara bienes inmuebles pertenecientes a Shell C.A.P.S.A. hasta cubrir la suma de \$1000 millones ya que afirmaban que aún padecían los efectos del derrame.

accidente, la afluencia de visitantes disminuyó a la mitad, por lo cual se estimó una pérdida de \$180 millones.

Por lo tanto, dado que el derrame ocurrió en plena temporada estival, los magdalenses pudieron apreciar casi de inmediato cómo el accidente afectaba directamente sus ingresos y podrían estimar cómo seguiría haciéndolo en las temporadas siguientes.

3.1.3.1- GESTIÓN DE RIESGOS INDUSTRIALES: DEL DICHO AL HECHO...

Aunque la preocupación por las consecuencias que el derrame de petróleo tendría sobre el medio ambiente estuvo presente desde un comienzo de la situación de crisis y ésta fue leída principalmente como un desastre ecológico, es durante esta etapa cuando se plantea la relación entre los hechos ocurridos y la gestión de los riesgos ambientales.

Como ya se ha expuesto en los párrafos precedentes, en el plano de la política el Intendente de Magdalena al igual que su par de Berisso llevaron el tema a los estrados judiciales y junto con las autoridades provinciales se preocuparon por establecer claramente que Shell C.A.P.S.A. no había satisfecho sus expectativas ni las de la sociedad en general con respecto a los residuos de hidrocarburo que se habían producido como consecuencia del derrame.

No obstante, es necesario aclarar que, a diferencia de lo ocurrido en Toulouse luego de la explosión de la usina AZF Grande-Paroisse, el accidente frente a las costas bonaerenses no dio lugar a un conjunto de medidas destinadas a enfatizar la necesidad de ejercer un mayor control sobre el transporte de sustancias peligrosas por las aguas del río de La Plata ni condujo a los diferentes actores involucrados a reevaluar la eficacia preventiva real que los diversos simulacros⁷⁴ de derrame de petróleo en las aguas del río de La Plata tuvieron al momento de producirse un derrame de verdad.

Esto implica que aquí la cuestión de la gestión de los riesgos industriales no fue, paradójicamente, de tanta relevancia como se podría creer al leer los artículos periodísticos vinculados con el accidente o el fallo del Juez Miralles. Por el contrario, sólo se limitó a construir uno de los tantos argumentos por los cuales la localidad de Magdalena llevó a Shell C.A.P.S.A. a juicio y fue el eje temático encontrado por las agrupaciones ecologistas para que el derrame de petróleo se introdujera en la agenda de

⁷⁴ Según el Tratado del Río de la Plata que firmaron Argentina y Uruguay en 1973.

los medios masivos de comunicación y fuera considerado como un tema importante por la sociedad en general y, en consecuencia, lograra presencia mediática a lo largo de los meses.

3.1.3.2- LAS ORGANIZACIONES CIVILES: HABLEMOS DE ECOLOGÍA

Las palabras “petróleo”, “derrame”, “riesgo ambiental” y, por supuesto, “SHELL” así como las imágenes de la mancha de petróleo sobre las aguas del río de La Plata y las aves empetroadas creaban un contexto permeable para que las diversas organizaciones sociales defensoras del medio ambiente encontraran en las localidades de Magdalena y Berisso un ámbito fértil en donde expresarse y ser oídas.



Imagen 16: Gallineta empetroada en las costas de Magdalena. Al fondo, operarios de Shell realizando tareas de recolección de crudo. Fuente: www.shell.com

Es así cómo, desde un primer momento, GreenPeace Argentina y demás agrupaciones locales y menos conocidas entre las que podemos nombrar a Alaplástica, estuvieron presentes en la zona afectada por el derrame de petróleo.

La labor desarrollada por las mismas fue intensa y estuvo siempre vinculada con la concientización de la sociedad acerca de las consecuencias ecológicas que el accidente tenía y la difusión (desde un posicionamiento como figuras del saber) de lo que la empresa involucrada en el derrame y las autoridades locales, provinciales y nacionales debían hacer para evitar que el riesgo ambiental fuera aún mayor o incluso irreversible. Por ejemplo, el diario *La Nación* en un artículo fechado el 16 de enero de 1999 expresa que:

“las organizaciones ecologistas hicieron oír sus voces de protesta. La razón es que hace tiempo que vienen advirtiendo a las autoridades portuarias del peligro que supone el transporte de sustancias tóxicas como petróleo e hidrocarburos en los estrechos canales del río de La

Plata. (...) Las medidas que se deben tomar son: delimitar el área utilizando barreras flotantes de contención; succionar todo el crudo que se a posible con bombas aspiradoras y no utilizar dispersante químicos porque agravan la situación de contaminación de la zona afectada.”⁷⁵

En este sentido, resulta indudable que la activa presencia de estas organizaciones fue, por un lado, la que condujo a la prensa gráfica y audiovisual a presentar esta situación de crisis en términos de “desastre ecológico” y a introducirla en la agenda de los medios desde esa perspectiva y, por el otro lado, llevó a las autoridades a priorizar la cuestión pro-ambientalista en todos o casi todos sus discursos hacia la opinión pública.

Lo antes expuesto nos remite a su vez a lo que expresa Patrick Champagne en su artículo “La Doble Dependencia”:

“Los medios, y en especial los audiovisuales, principalmente a causa de su gran difusión y del impacto que parecen tener las imágenes en el gran público, poseen hoy en día un poder simbólico considerable: el poder de constituir los problemas, de decir las palabras que configuran las cosa, en suma, el poder de imponer cierta visión del mundo. (...) ha llegado a ser una cuestión política importante.”⁷⁶

Pero, por otra parte, el hecho de que la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A. fuera la dueña de uno de los buques que chocó en el kilómetro 93 del Canal Intermedio ejerció un papel fundamental en el peso que las agrupaciones ecologistas antes mencionadas tuvieron a lo largo de toda la situación de crisis. En concordancia con lo que expresa Naomi Klein en su libro *No Logo*⁷⁷, la mirada acusatoria que recayó sobre la filial argentina de esta compañía multinacional de energía puede considerarse como el capítulo local de un movimiento político más extenso y amplio que se opone al poder de las multinacionales y que en Gran Bretaña, Holanda y Alemania tiene a Royal Dutch Shell como principal objetivo.

Según esta autora, todo comenzó en febrero de 1995 cuando Shell decidió desembarazarse de una obsoleta plataforma de almacenamiento de crudo llamada Brent Spar hundiéndola en el océano Atlántico a 150 millas de la costa de Escocia. Aunque

⁷⁵ Artículo La Nación, fecha 16 de enero de 1999

⁷⁶ Champagne, Patric. La Doble Dependencia. Op.cit. pp. 238

⁷⁷ Klein, Naomi. Crece el malhumor. La nueva militancia contra las empresas. **En su:** *No Logo*. Ed. Paidós; 2000

contaba con el apoyo de los conservadores del gobierno de John Major y el hundimiento había llegado a ser la manera normal de suprimir las plataformas petrolíferas, el grupo ecologista GreenPeace se opuso al proyecto manteniendo que la estructura de 14.500 toneladas debía ser llevada hasta un sitio de la costa donde se le pudieran retirar los restos de petróleo y reciclar el armazón.

Así, el día establecido para el hundimiento, un grupo de ecologistas de GreenPeace intentó aterrizar en helicópteros en la Brent Spar mientras que Shell trataba de impedirlo con cañones de agua. El incidente fue grabado y las imágenes se enviaron a todos los rincones del mundo atrapando la atención del público, que en su mayoría decidió que si la rentable Shell quería hundir su armatoste de metal y fango era porque era demasiado avara como para buscar una mejor manera de destruir sus residuos.

Volviendo a lo ocurrido en las localidades bonaerenses de Berisso y Magdalena, la mancha de petróleo puso en peligro una zona que la UNESCO había declarado reserva ecológica por la variedad de flora y fauna que convivía en ella. Nuevamente es el diario *La Nación* el que el 1° de marzo de 1999 se hace eco de esta noticia y relata que:

“la amenaza a este sitio ya fue difundida vía Internet a organismos ecologistas internacionales, a quienes se les pide asesoramiento para el salvataje de las especies. Aunque también el común de la gente se hizo eco a través del ciberespacio y no cesan en los foros ambientalistas las charlas acerca del enorme impacto ambiental que ya se está presentando en el lugar.”⁷⁸

Lo antes expuesto me remite una vez más al texto de Naomi Klein. Las empresas que trabajan con recursos naturales se habían acostumbrado a la oposición de organizaciones defensoras del medio ambiente cuyo alcance y poder de influencia no superaba las fronteras nacionales.

“Pero ahora, cada vez que Shell estornuda, un informe recorre la hiperactiva lista de correo “Shell-nigeria-action” y llega a los buzones de los más distantes organizadores de la campaña, desde los líderes nigerianos que viven en el exilio hasta los militantes estudiantiles de todo el mundo. Y cuando un grupo ocupó parte de la sede británica de Shell en 1999, se aseguraron de llevar consigo una cámara digital con conexión a un teléfono móvil que les permitía difundir su acción en Internet, aunque los funcionarios de la empresa cortaron las líneas eléctricas y telefónicas.”⁷⁹

⁷⁸ La Nación, fecha 1° de marzo de 1999

⁷⁹ Naomi Klein. Historia de tres logos. Op.cit; p. 454

Acostumbrados a conocer de ellos un perfil más combativo, se destaca que en el caso de la contaminación de las aguas y costas de Berisso y Magdalena mantuvieron durante la primera etapa de la crisis una postura más asociada con el saber que con la lucha, actitud que les permitió no sólo ocupar ese lugar en los medios masivos que ni las autoridades locales o provinciales ni Shell C.A.P.S.A. estaban ocupando sino también difundir su discurso en defensa del medio ambiente. Supongo que la elección de esta actitud responde, por un lado, a la relativamente escasa adhesión que estas agrupaciones poseen entre la sociedad argentina y, por otro lado, constituye una estrategia comunicacional pensada también para el mediano y largo plazo con el objetivo de convertirse en fuentes confiables para los periodistas de los medios gráficos y audiovisuales que estaban cubriendo el derrame de petróleo. Como sostiene Stella Martini, “la disponibilidad de fuentes confiables, productivas y accesibles son las condiciones básicas para el desempeño de la tarea periodística”⁸⁰ y agrega:

“Por otra parte, las principales fuentes de información, que por lo general suelen ser los actores de los acontecimientos, necesitan del espacio y la difusión que los medios les permiten en el ámbito público. Los públicos necesitan también de las fuentes de información para acceder a lo que pasa en la realidad, por lo que las fuentes suelen poner en juego el interés público para instalar un acontecimiento en los medios.”⁸¹

Sin embargo, al ingresar en las acciones de contención hallamos un cambio de actitud. En este caso, no sólo continuaron siendo referentes válidos y fuentes de información importantes para los medios masivos de comunicación sino que canalizaron también sus acciones operacionales y comunicacionales por medio de Internet. A través de las infinitas posibilidades que les ofrecía la red de redes, estos grupos erigieron su bandera de lucha, mostraron su perfil más combativo y capitalizaron la actitud adoptada en la etapa anterior: una buena parte de la sociedad civil participó del reclamo ecologista haciéndose oír en los diversos foros que con tal fin se abrían en el ciberespacio.

Esto se encuentra íntimamente relacionado con lo que plantea Naomi Klein en *No Logo* con respecto a la universalidad de las protestas en contra de aquellas empresas cuyos actos perjudican al medio ambiente:

⁸⁰ Martini, Stella Las fuentes periodísticas. Op.cit.; p. 46

⁸¹ Martini, Stella. Las fuentes periodísticas. Op.cit.; p. 48

“Las compañías que extraen recursos naturales se habían acostumbrado a afrontar a activistas que no superaban los límites de sus países (...) Pero ahora, cada vez que Shell estornuda, un informe recorre la hiperactiva lista de correo Shell-nigeria-action y llega a los buzones de los más distantes organizadores de la campaña, desde los líderes nigerianos que viven en el exilio hasta los militantes estudiantiles de todo el mundo.”⁸²

3.2.- LA COMUNICACIÓN DE LA CRISIS

3.2.1.- LAS COMUNICACIONES OFICIALES: LA CRÍTICA A SHELL Y LA PROTECCIÓN DEL AMBIENTE

Quizás porque las víctimas del derrame de 4600 metros cúbicos de petróleo crudo fueron la flora y fauna de la zona, porque no se registraron víctimas fatales humanas o debido a que las consecuencias del accidente para la población civil fueron económicas y (en realidad) afectaron principalmente a quienes vivían de la pesca y el turismo, las acciones desempeñadas por las autoridades locales, provinciales y nacionales durante la crisis analizada en este capítulo fueron más operativas que comunicacionales.

Ya he expuesto cronológicamente lo sucedido diciendo cuándo y de qué manera intervinieron y cómo trataron de asegurar la reparación del medio ambiente y la reconstrucción al menos parcial de la actividad económica de la zona afectada, pero en ningún momento conté con gacetillas que acompañaran y complementaran desde el discurso las acciones realizadas en la práctica.

Todo parece indicar que se priorizó el hacer por sobre el decir: aunque la relación con los medios masivos de comunicación fue fluida, no he tenido acceso a gacetillas que reprodujeran la posición oficial ante los hechos ocurridos sino que he tenido que reconstruirla a partir de la narración presente en el corpus de prensa gráfico seleccionado.

En este sentido, los protagonistas principales y cuyas voces reproducen los medios gráficos son: el intendente de Magdalena, Juan Sibetti; el intendente de Berisso, Néstor Juzwa; miembros de Prefectura Naval Argentina; y el Juez Federal Miralles. En términos generales, todos ellos hablan sobre las consecuencias negativas que el derrame

⁸² Klein, Naomi. Historia de tres logos. Op.cit.; p. 454

de crudo tuvo para el medio ambiente y critican directa o indirectamente la actitud asumida por Shell C.A.P.S.A. luego del accidente. Sólo los representantes municipales incorporan a su discurso la cuestión de los efectos económicos que la mancha de petróleo tiene para sus respectivas localidades, aunque es necesario aclarar que el tema económico es presentado no como otra de las consecuencias del accidente sino como una subconsecuencia del daño al medio ambiente, estableciendo así un discurso casi tautológico en el que los efectos del choque entre los buques queda reducido a la pérdida de lugares de esparcimiento, pesca y recreación turística para los vecinos y los habitantes de las localidades vecinas debido a la contaminación de la zona.

Durante el período en que estos actores debían pensar en las medidas de contención que adoptarían o descartarían, los agentes del Estado y/o para-estatales que intervienen sino que también estos comienzan a ocupar ese lugar en los medios de comunicación social que no habían ocupado hasta el momento.

Las máximas autoridades de Berisso y Magdalena se preocuparon por lograr una presencia constante en los medios y por informar a la población sobre las medidas que estaban adoptando y sobre el estado de las aguas y costas luego del derrame. De la misma manera, otros agentes estatales entre los que podemos mencionar a la Dirección de Obras Sanitarias, se encargaron de brindar tranquilidad a la población al asegurarles que el petróleo no había afectado la toma de agua de que se extraía líquido para abastecer de agua potable a la ciudad de La Plata.

3.2.2.- **SHELL C.A.P.S.A TOMA LA PALABRA**

Su experiencia previa en situaciones similares le habían enseñado a Shell C.A.P.S.A. que no debía permanecer callada ante lo sucedido no sólo para mostrar una actitud de empatía hacia la población en general y los habitantes de Berisso y Magdalena en particular o para exponer su actitud de colaboración con las autoridades. Por el contrario, también debía hablar porque sabía que, luego de experiencias negativas por las que había atravesado al enfrentarse contra grupos ecologistas en Europa y grupos nativos en el Delta del Níger⁸³, mantenerse callada no era una opción válida a la hora de construir una imagen de un actor experimentado y avezado en el manejo de situaciones difíciles que coadyuvara a su legitimación en un escenario post-crisis.

⁸³ Klein, Naomi. Historia de tres logos. Op.cit.; pp. 440-443.

Además, otro de los motivos por los cuales la filial argentina debía tomar la palabra era que en su carta de principios rectores de negocios menciona expresamente que una de sus responsabilidades es para con la sociedad:

“Desarrollar negocios como miembros corporativos responsables de nuestra sociedad, expresar nuestro apoyo a los derechos humanos fundamentales y el cuidado de la salud, la seguridad y el medio ambiente, lo que contribuye al compromiso de un desarrollo sustentable.”⁸⁴

Añade que:

“en concordancia con su compromiso de contribuir al desarrollo sustentable, las empresas SHELL poseen un acercamiento sistemático al gerenciamiento de la salud, la seguridad y el medio ambiente con el objetivo de mejorar su actuación” y “(...) la contribución más importante que las empresas pueden hacer por el progreso social y material de los países en los que operan es desarrollar sus actividades básicas tan eficientemente como sea posible. Además, las empresas Shell toman un constructivo interés en las problemáticas sociales que pueden no estar directamente relacionadas con sus áreas de negocios.”⁸⁵

En este sentido, si tomamos en cuenta las consecuencias económicas, sociales y ambientales que tuvo la colisión de los dos buques, la cantidad y perfil de los actores intervinientes y la amplia cobertura mediática que mereció este hecho y lo vinculamos con algunas de las definiciones de crisis presentadas en el primer capítulo de esta tesis, tenemos la posibilidad de observar cierta coincidencia entre los acontecimientos analizados en esta sección y las posiciones de Patrick Lagadec y Michäel Regester: la empresa Shell C.A.P.S.A. se vio involucrada en un problema crítico y fue sometida a fuertes presiones externas y tensiones internas; en consecuencia, fue durante un tiempo sujeto de una vasta atención por parte de los medios masivos de comunicación y foco de críticas y comentarios de políticos, la sociedad en general y grupos de presión pro-ambientalistas en el contexto de una sociedad de la comunicación de masas.

Siguiendo con esta misma perspectiva, es enriquecedor el punto de vista de Justo Villafañe, quien menciona entre las consecuencias de las crisis algunos aspectos claramente visibles en esta situación disruptiva. A saber:

⁸⁴ Shell, Sitio oficial de Royal Dutch/Shell. **En:** www.Shell.com [Consulta: 24 de junio de 2002]

⁸⁵ Shell, Sitio oficial de Royal Dutch/Shell. **En:** www.Shell.com [Consulta: 24 de junio de 2002].

- La empresa deviene un objeto mediático y a las consecuencias de la crisis se le suma la presión de los medios.
- Intervenciones fiscalizadoras de los poderes públicos encargados de esclarecer las responsabilidades y de sancionar lo ocurrido.

En general, la empresa aparece enfrentada a la sociedad, hecho que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

A pesar de lo antes expuesto, durante toda la situación de crisis mantuvo una relación con los medios bastante errática. Así, a pesar de que Shell C.A.P.S.A. sostenía que su intervención formal en la reparación del medio ambiente había terminado el 12 de abril de 1999 con la culminación del “Plan de Tratamiento, es durante esta etapa en la que establece un vínculo más estrecho con los periodistas; luego de esta fecha, sólo se dirigió a los medios masivos de comunicación en situaciones específicas.

En este sentido, un mes después del choque entre los dos buques, dio a conocer un documento titulado “Responsabilidad Ciudadana” en el que contaba qué había sucedido, qué había hecho y por qué había actuado de esa manera a la vez que dejaba claro, por un lado, su agradecimiento a las empresas que habían colaborado con ella en la reparación de los daños al medio ambiente y, por el otro lado, su actitud abierta y cooperativa para con las autoridades locales, provinciales y nacionales y los equipos de técnicos y especialistas a pesar de repetir una vez más que no era la responsable del accidente.

No obstante, esta acción comunicacional resultó insuficiente ya que faltó que la Empresa expresara su empatía hacia las comunidades cuya actividad económica se había visto afectada por el derrame (actitud que, por otra parte, debería haber asumido desde el mismo comienzo de la crisis).

Con respecto a este texto institucional, considero pertinente aclarar que el mismo puede ser entendido como una manera diplomática que la Empresa encontró para dirigirse a los medios masivos y dar a conocer su perspectiva sobre lo sucedido en un contexto en el que la mayoría de los demás actores involucrados la habían posicionado en el rol de culpable. De hecho, durante las semanas posteriores al accidente, Shell C.A.P.S.A. se preocupó por privilegiar la acción por sobre el discurso y mantener un perfil bajo y conciliatorio frente a las acusaciones que recibía. No obstante, no puede ser percibida como una herramienta de comunicación política o más específicamente de

lobbying ya que no fue utilizada para ejercer presión ante los poderes ejecutivos o legislativos.

Ahora bien, si observamos esta actitud a partir de la propuesta de Justo Villafañe con respecto a la gestión de las crisis, tenemos la posibilidad de expresar que durante la etapa de crisis (que coincide con el momento en que el hecho trasciende al exterior, llevando a la intervención de los medios de comunicación y a la formación de la opinión pública en torno a ese hecho) la actitud adoptada por Shell C.A.P.S.A. resulta cuanto menos paradójica si tomamos en cuenta que ésta no era la primera vez que (en tanto empresa multinacional) se veía involucrada en una situación de crisis y que en uno de sus principios rectores afirma que una de sus mayores responsabilidades es para con la sociedad.

De acuerdo con este autor, en esta etapa es fundamental la eliminación o neutralización de las causas de la crisis y la comunicación que se haga de la misma. La eficacia de la comunicación suele ser percibida en relación con una actitud proactiva de la empresa en todas las tareas vinculadas con la información y control de la misma para evitar rumores que compliquen aún más la situación.

Sin embargo, y como ya he expresado anteriormente, la relación de la empresa con los medio masivos de comunicación fue errática, con lo cual permitió que los otros actores involucrados (agentes estatales, grupos ecologistas y técnicos principalmente) introdujeran la problemática del accidente en la agenda temática de manera tal que su punto de vista fuera el más expuesto y, en consecuencia, no sólo favoreció que la opinión pública construyera una imagen negativa de Shell C.A.P.S.A. sino que también se privó de dar a conocer masivamente las medidas que la compañía puso en práctica minutos después del choque y que, seguramente, de haber sido conocidas, habrían ayudado a su relegitimación como actor social en el escenario post-crisis.

En este sentido, si bien es cierto que publicó y entregó un dossier de prensa a un mes del accidente en el cual detallaba qué medidas había adoptado y por qué, es necesario recordar que ninguno de los medios consultados reprodujo dicha información: Shell fue mostrada recuperando el petróleo con métodos calificados como artesanales y rudimentarios (hecho que debilita su imagen de actor hábil en la gestión de situaciones disruptivas con las que debería tener cierta familiaridad) y fue citado *justificando* por qué eligió emplear esas técnicas y no otras más complejas. Como resultado, al tener que

adoptar una actitud defensiva ante los medios de comunicación, aparece en constante oposición a las autoridades locales y provinciales y la sociedad en general.

En relación con las acciones comunicacionales adoptadas por Shell en el mediano y largo plazo, tenemos la posibilidad de expresar que los principales y únicos ejes temáticos en torno a los cuales giraban sus comunicados eran, por un lado, aclarar que la Empresa no había sido la responsable del accidente y, por el otro, establecer que había hecho todo lo que estaba a su alcance para reducir los daños al medio ambiente.

Como es posible apreciar, en el plano comunicacional, Shell C.A.P.S.A. no avanzó mucho más, siendo su participación en los medios masivos bastante discreta. En términos generales, fue mostrada por la prensa gráfica con un perfil bajo, alejado de las polémicas y con una actitud cercana a lo diplomático; casi siempre, su mención se debe a que fue nombrada con anterioridad por alguno de los otros actores involucrados en la resolución de la situación conflictiva.

En estas etapas la empresa mantuvo una relación distante con los medios, presentándose ante ellos sólo en respuesta a acusaciones y/o comentarios provenientes de las autoridades locales o provinciales, los mismos periodistas o grupos de presión tales como los ecologistas.

Por último, durante la post-crisis, Justo Villafañe explica que la empresa debe preocuparse por recuperar lo antes posible la normalidad existente previa a la crisis y reestablecer su imagen y reputación a partir de un balance de la eficacia demostrada por ella durante la situación conflictiva.

Sin embargo, Shell C.A.P.S.A. no pudo posicionarse en el escenario post-crisis como un actor eficiente en el momento de gestionar contextos difíciles ya que para todos los demás actores involucrados en la crisis su desempeño no satisfizo sus expectativas por más que la empresa aseguraba haber llevado a cabo todas las acciones correctivas necesarias y avaladas por estudios internacionales.

Lo antes expuesto me remite una vez más a las nociones de contrato social y expectativa social desarrolladas ampliamente en el Capítulo 1 de esta tesis y cuando abordé la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse en Toulouse. Shell C.A.P.S.A. se presentaba ante la sociedad como un actor responsable y consciente de su papel como actor económico, político y social dentro de la comunidad de recepción. De hecho, lo afirma en su presentación institucional y, como se ha tenido la posibilidad de apreciar, durante la etapa de pre-crisis implementó y ejecutó todo un mecanismo de recolección

del hidrocarburo que se había derramado luego del choque que no fue ideado en ese momento sino que ya estaba internalizado por el personal.

Sin embargo, la Empresa falló al comunicar en forma adecuada y con claridad lo que había hecho, razón por la cual la imagen que los demás actores construyeron de ella fue la de un actor que rechazaba toda responsabilidad sobre el accidente y que sólo hacía lo mínimo indispensable.

Nuevamente, el punto de vista de Justo Villafañe me permite rescatar algunos elementos interesantes que complementan el análisis de este caso. Según este autor, la gestión comunicacional de una situación de crisis se apoya en cuatro principios. A partir de la información disponible y del estudio realizado hasta el momento podemos apreciar que Shell C.A.P.S.A. respondió siguiendo en forma parcial a estos cuatro postulados iniciales. A saber: el principio de anticipación, que supone que la empresa debe contar con un mecanismo preventivo que prevea hasta donde sea posible el riesgo de una situación crítica y establezca las pautas iniciales de comportamiento, fue respetado al igual que el principio de veracidad informativa al optar por la conducta que Marie Hélène Westphalen denomina “comunicación mínima” y que implica comunicar lo menos posible.

Sin embargo, la Compañía descuidó dos principios importantes en especial para facilitar su re-legitimación en el escenario post-crisis. En primer lugar, se mantuvo en silencio durante las primeras 24 horas posteriores a la colisión y al derrame, por lo cual no pudo evitar un posicionamiento hostil en los medios. En segundo lugar, tampoco generó información precisa, tranquilizadora o dinámica, por lo cual omitió prestar atención al postulado de calidad informativa.

Por otra parte, el *Institute for Crisis Management*, a partir de su visión holística de hacer frente a los efectos comunicacionales de una situación disruptiva, propone coordinar las respuestas operacionales y comunicacionales de manera tal que la empresa involucrada pueda resolver el problema lo antes posible y, a través de la información, se asegura que todos los públicos importantes comprendan la situación y continúen apoyándola.

Una perspectiva similar es la sugerida por Ian Mitroff, quien privilegia la integración del área de comunicaciones con las otras de la empresa y estima que el plan de comunicaciones debe ser considerado elemento integral del plan global de contingencia. De ahí la importancia de integrar la difusión y recepción de información y

la capacidad de responder a las demandas de información por parte de los diferentes públicos.

No obstante, Shell C.A.P.S.A. no aprovechó la oportunidad de integrar las respuestas operacionales y las comunicacionales sino que, por el contrario, ambas corrieron por caminos paralelos.

3.2.3- LOS MEDIOS CUENTAN LA CRISIS

Los medios de comunicación argentinos, tanto locales como nacionales, llevaron a cabo una exhaustiva cobertura del derrame de 4600 litros cúbicos de petróleo sobre las costas bonaerenses del río de La Plata abordando no sólo el accidente en sí sino también ocupándose de su contextualización en el marco de otros accidentes similares y de la temática pro-ambientalista.

Dado que este tipo de accidentes no son frecuentes en nuestro país y que proveen imágenes de alto impacto visual (aves y plantas empetroladas, aguas contaminadas, etc), su originalidad y espectacularidad puede ser considerada uno de los motivos principales por los que todos los medios de comunicación se ocuparon del tema.

Más allá de los aspectos priorizados por unos y otros, y sin importar la variedad de géneros periodísticos mediante los cuales dieron cuenta de lo que estaba sucediendo, todos y cada uno de ellos cumplieron con su objetivo principal: informar a la sociedad y, por lo tanto, construyeron el derrame de petróleo y sus consecuencias tanto para los habitantes de Berisso y Magdalena así como para toda la sociedad en general.

3.2.3.1.- UNA COBERTURA EXHAUSTIVA

Entre el 15 de enero de 1999 y el 24 de abril de año 2003 se contabilizan 73 artículos periodísticos vinculados directamente con la situación de crisis analizada en este capítulo en nueve diarios distintos. Si bien es cierto que la cantidad de notas encontradas no parecen demasiadas si la comparamos con los 1390 artículos que mereció la explosión de la usina en Toulouse, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Las características del hecho, su espectacularidad y la posibilidad que ofrecía de obtener imágenes impactantes lo convertían en un acontecimiento noticiable más atractivo para la televisión que para la prensa gráfica.

Los diarios nacionales más importantes al igual que varios diarios tradicionales de la provincia de Buenos Aires incluyeron en su agenda temática el accidente ocurrido entre los buques Estrella Pampeana y Sea Paraná entre el 15 de enero de 1999 y el 24 de abril del 2003.

La metodología empleada para obtener esta muestra fue similar a la utilizada al analizar la repercusión mediática de la explosión de la usina en Toulouse. A partir de los archivos virtuales de los diarios más importantes (CLARÍN y LA NACIÓN) fue posible acceder a todo el material por ellos publicado sobre el derrame de hidrocarburos en las costas del río de La Plata tanto en su versión *on line* como en su versión en papel. De la misma manera, se recurrió a los motores de búsqueda más relevantes (Google, Yahoo!) y directorios de diarios para obtener información vinculada a qué otros medios se habían hecho eco de este tema. Así fue posible acceder a los artículos periodísticos publicados por los diarios regionales y por aquellos de característica más temática (en especial ecológica o pro-ambiente).

Una vez obtenida esta información, se clasificó cada artículo por diario y fecha, se contabilizó cada uno y luego se procedió a su análisis semiótico/semántico.

De esta manera, es posible observar la siguiente participación del derrame de petróleo descrito en este capítulo en el corpus de prensa seleccionado:

Nacionales:

- LA NACIÓN: 16 artículos.
- CLARÍN: 8 artículos.

Regionales:

- NUEVA ERA: 6 artículos.
- LA CAPITAL: 13 artículos.
- ECOS DIARIOS: 12 artículos
- PIONERO: 9 artículos.
- EL DÍA: 9 artículos.

Temáticos:

- CCN: 1 artículo.
- NCO: 1 artículo.

El siguiente gráfico nos permite apreciar la participación relativa de cada medio en la construcción colectiva del accidente acontecido frente a las costas de Berisso y Magdalena:

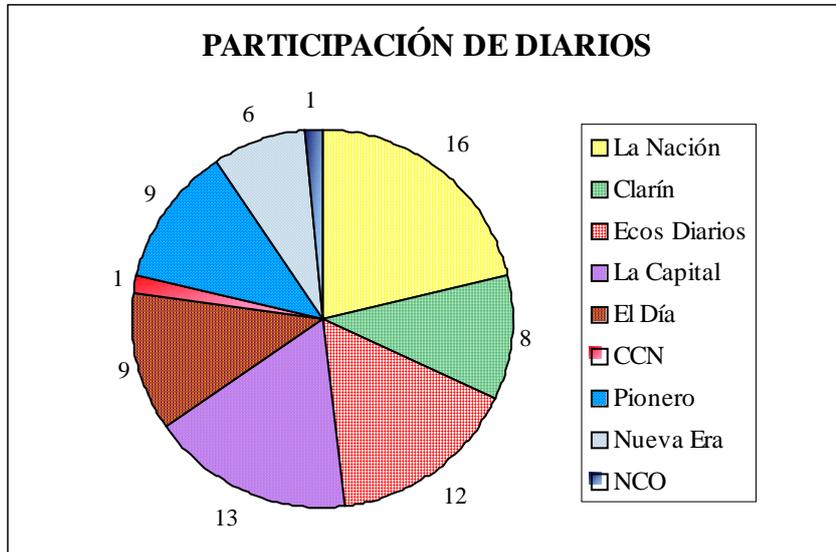


Gráfico 5: Participación de la prensa escrita en la construcción del derrame de petróleo como hecho periodístico. **Fuente:** elaboración propia a partir del corpus de prensa.

Si nos detenemos a observar la fecha de publicación del total de los artículos y la relacionamos con los diarios que los publicaron tenemos la posibilidad de observar los siguientes aspectos interesantes:

- El día del accidente, el hecho fue incorporado a la agenda del día principalmente por los medios gráficos provinciales (*La Capital, El Día y Pionero*) y sólo por un diario de alcance nacional (*La Nación*).
- Un día después se repite una situación similar. Tanto *La Capital* como *El Día* le dedican dos artículos respectivamente y el hecho es comentado por *Ecos Diarios* y *Nueva Era*.
- Entre el 18 y el 26 de enero de 1999 sólo los medios gráficos provinciales publican artículos vinculados con el accidente. El 26 de enero el tema recién ingresa a la agenda del diario *Clarín*, medio que le dedica dos artículos periodísticos.
- Durante el mes de febrero se reitera la misma tendencia. En marzo, por el contrario, *La Nación* es el diario que más artículos le dedica al accidente.

- El mes de abril ofrece un relativo equilibrio entre medios gráficos nacionales y provinciales, aunque entre los primeros es sólo *La Nación* el que posee noticias relacionadas con el accidente.
- Mayo se caracteriza por presentar sólo dos artículos: uno publicado por *La Capital* y el otro por *Diario Pionero*.
- Entre los meses de agosto y diciembre de 1999, es únicamente *La Nación* quien mantiene el accidente en su agenda temática. Este hecho se revierte en enero del 2000, cuando los medios provinciales (*Ecos Diarios, La Capital, El Día y Diario Pionero*) retoman la cuestión al cumplirse el primer aniversario.
- *Clarín* es el único diario que retoma el accidente en marzo del 2000. De la misma manera, sólo *La Nación* hace referencia a este tema a fines de noviembre de ese año.
- Durante el año 2002, el accidente recién aparece hacia fines del mes de noviembre. Los primeros artículos son del día 22, día en que el Juez Miralles condena a Shell C.A.P.S.A. a realizar acciones que revirtieran los daños sufridos por el medio ambiente como consecuencia del derrame de petróleo. Es en esta fecha en la cual la mayoría de los diarios provinciales dejaron de ocuparse del tema. Un día después del fallo, sólo *Clarín* y *Diario Pionero* hacen referencia al tema. El 24 de noviembre *La Nación* habla sobre la decisión judicial y *Clarín* lo hace seis días después y a principios de diciembre.
- Ya en el año 2003, *La Nación* es el único medio nacional que le dedica un artículo al accidente. Dos medios temáticos vinculados con la ecología y el medio ambiente (*NCO* y *CCN*) hacen alusión a la compra de una acción de la empresa petrolera Shell por parte del intendente de Magdalena, Juan Sibetti.

3.2.3.1.1.- CLARÍN Y LA NACIÓN

Considero interesante observar de qué manera dos de los diarios más importantes, *Clarín* y *La Nación*, habían abordado el choque entre los dos buques y observar qué elementos habían privilegiado y cuáles relegado a un segundo plano de importancia, qué fuentes habían consultado, a quiénes mencionaban y de qué manera y qué postura adoptaban frente a los acontecimientos.

El diario *Clarín* es parte del multimedio del Grupo *Clarín*, cuya directora es la Sra. Ernestina Herrero de Noble. Al mes de enero del 2008 posee una circulación neta

pagada los domingos de 755159 ejemplares y una circulación neta pagada de 379552 ejemplares de lunes a domingo⁸⁶.

Por otra parte, Bartolomé Mitre (Presidente de Argentina entre 1853 y 1860) fundó LA NACIÓN en enero de 1870 con el objetivo de convertirlo en “Tribuna de Doctrina”. Según información disponible en el Instituto Verificador de Circulaciones, su circulación neta paga los domingos era _ en enero 2008_ de 238320 ejemplares y de 153704 de lunes a domingos para el mismo período de tiempo.

La selección de ambos medios gráficos para como unidades de comparación de la manera en que cada uno de ellos había construido el derrame de petróleo sobre las costas de Berisso y Magdalena no fue aleatoria sino que se tuvo en cuenta aspectos tales como: el alcance nacional de ambos diarios y su relevancia como dentro de la sociedad ya que son los más leídos en el país.

Por otra parte, creo que este análisis puede enriquecer las observaciones ya realizadas y permitirnos apreciar de qué manera un público crítico tan importante para una empresa como lo es la prensa, valoraba y sopesaba la respuesta dada por Shell C.A.P.S.A. y los diferentes actores involucrados en la situación disruptiva

3.2.3.1.1.1- LA NACIÓN: POR LA DEFENSA DEL AMBIENTE

A partir de los artículos disponibles de este medio gráfico y del análisis llevado a cabo de los mismos puedo afirmar que *La Nación* privilegió la contextualización del accidente dentro de la temática ecologista y/o pro-ambientalista, equilibrando el relato cronológico de los acontecimientos y la toma de postura (bastante clara, por cierto) a favor de las autoridades locales, provinciales y nacionales que actuaron desde que se supo del accidente y en detrimento de la perspectiva de la Empresa.

Ya desde el primer artículo esto se evidencia al considerar el espacio otorgado en el relato a la opinión de los grupos ecologistas y a los verbos con los que se describe la actuación de Prefectura Naval Argentina. En este sentido, los primeros son presentados desde el lugar del saber y como las voces autorizadas para indicar qué debía hacerse y qué no para controlar la mancha de petróleo. Los segundos, a su vez, aparecen vinculados con los siguientes términos: “establecer”, “controlar”, “supervisar”.

⁸⁶ Información obtenida de Instituto Verificador de Circulaciones. En: www.ivic.com.ar (Consulta: 1 de marzo de 2008)

Shell C.A.P.S.A. no es introducida en el relato sino indirectamente hacia el final de los artículos publicados vinculados con el derrame. Hasta ese momento, la Empresa es mencionada sólo en forma tangencial y como parte del discurso de otros actores. Lo antes expuesto se aprecia claramente en el siguiente fragmento:

“Shell siempre nos dijo que no se responsabilizaba por lo sucedido puesto que su barco había sido embestido por otro. Así y todo, en una reunión en la que estuvo presente el gobernador Duhalde, los representantes de la firma dijeron que iban a eliminar el combustible suspendido en la costa”, dijo Sibetti.

Empero, el plan de solución de la multinacional nunca lo dejó conforme: Lo aceptamos, pero con reservas, ya que todavía no estamos en condiciones de justipreciar el daño económico, y mucho menos el ecológico. No sabemos si lo que propone Shell se ajusta a nuestras necesidades.”⁸⁷

Por otra parte, este actor corporativo siempre es referido desde una perspectiva negativa que lo coloca en un papel acusatorio. Así es cómo se habla de las “cuestionadas tareas de la compañía Shell” o “.... la empresa Shell, propietaria del barco del que se derramó petróleo”. Inclusive, en los dos únicos artículos en los que Shell es protagonista absoluta, las notas periodísticas construyen una imagen de la misma que no coadyuva a re-legitimarla como actor avezado en el manejo de situaciones difíciles en el escenario post-crisis.

“La compañía Shell negó toda responsabilidad en el derrame de petróleo ocurrido el 15 de enero de 1999 en el río de la Plata, frente a las costas de Magdalena, y anunció que pedirá la nulidad de la sentencia dictada en primera instancia por el juez federal de La Plata Julio César Miralles, que condenó a la empresa a ejecutar obras de reparación a la municipalidad de ese distrito por 35 millones de pesos.

(...) La petrolera destaca que a pesar de no ser responsable del derrame de 5000 metros cúbicos de petróleo, (...) se encargó de las tareas de recolección y limpieza necesarias, sobre la base de las recomendaciones de expertos nacionales e internacionales.

SHELL aseguró que resulta erróneo y hasta absurdo plantear el procesamiento de sus directivos toa vez que Shell ha sido la damnificada en el hecho delictivo investigado, (...)”⁸⁸

Una situación similar se observa cuando *La Nación* le cede la palabra a los especialistas que integran el Centro Provincial de Educación Ambiental, la Facultad de Ciencias Naturales y el Museo de la UNLP y la Secretaría de Política Ambiental de la provincia de Buenos Aires. En esta ocasión, se enfatiza el estado de degradación de las

⁸⁷ La Nación, artículo del 11 de febrero de 1999.

⁸⁸ La Nación, artículo del 24 de noviembre de 2002.

aguas y sedimentos costeros y la responsabilidad es adjudicada a la Empresa como consecuencia “de la deficiente limpieza realizada luego del derrame”.⁸⁹

Por el contrario, los responsables de los municipios de Magdalena y Berisso así como Prefectura Naval Argentina en especial y los demás actores oficiales son mostrados en forma positiva en los artículos publicados por este medio gráfico. Todos ellos son descriptos desempeñando actividades destinadas a revertir los daños sufridos por el medio ambiente y a brindar tranquilidad a los habitantes de la zona. Así, la Justicia aparece buscando datos que le permitan evaluar el impacto del accidente a nivel ambiental y en la salud de la población; la Dirección de Obras Sanitarias tranquiliza a la gente; legisladores comprometen fondos para ayudar al Municipio; y el intendente de Magdalena estudia las consecuencias y vela por los derechos y el bienestar de su comunidad.

Como ya he expresado, *La Nación* ubica al accidente dentro de la temática ecologista. Si bien esto es así desde el primer artículo, esta decisión editorial resulta claramente evidente a partir del artículo del 1° de marzo de 1999, el cual está totalmente construido desde esta posición. A saber:

- El cintillo es “Ecología”.
- El título es: “Advierten sobre los efectos del derrame”.
- El copete expresa: “En peligro: los ecologistas dicen que el petróleo que se escapó de un buque en Magdalena puede afectar una reserva ecológica”.
- El cuerpo de la nota periodística se dedica a describir la riqueza y variedad de la flora y fauna de la zona afectada por el derrame y la manera en que la amenaza a esta reserva está siendo informada vía Internet a todos los grupos ecologistas del mundo.

Con respecto a las fuentes consultadas, tengo la posibilidad de manifestar que éstas se agrupan en dos núcleos principales: por un lado, los grupos ecologistas y técnicos y, por el otro lado, las autoridades locales y provinciales.

Los primeros le permiten construir la presentación del accidente desde una cuestión ambientalista y los segundos le permiten apoyar su discurso opositor a Shell C.A.P.S.A.

⁸⁹ La Nación, artículo del 5 de febrero de 1999.

3.2.3.1.1.2- CLARÍN: Con la Lupa Puesta en SHELL C.A.P.S.A.

A diferencia del corpus de artículos publicados por el diario *La Nación*, el perteneciente a *Clarín* no sólo es mucho menor desde el punto de vista de cantidad de notas periodísticas sino que también el abordaje es distinto. A saber: mientras que en *La Nación*, se privilegió el relato cronológico de los acontecimientos, *Clarín* eligió introducirlo en su agenda temática de manera esporádica. Por otra parte, se puede decir que la problemática del accidente recorrió más secciones del diario que le que hizo en *La Nación*; en *Clarín* el tema fue tratado en “Información General”, “Economía” y “Editoriales”.

El diario *Clarín* recién hizo referencia al accidente ocurrido frente a las costas de la provincia de Buenos Aires el 26 de enero de 1999, diez días después que el mismo sucediera. Para compensar este retraso, publicó dos artículos: “El derrame de petróleo ya afecta a las playas de Berisso” y “Shell no quiere polemizar”. En el primero de ellos ya desde el cintillo el redactor anuncia que la comuna quiere demandar a Shell C.A.P.S.A. y, a lo largo de la nota, da cuenta de lo que sucedió y describe la manera en que el petróleo es recogido. Esto lo hace asumiendo el punto de vista del lector y de lo que éste opinaría si presenciara la situación: “Las tareas son artesanales: el petróleo es extraído con baldes u otros elementos a simple vista precarios para el volumen del producto derramado.”⁹⁰ También presenta un constante contrapunto entre la posición de los Municipios y la de la empresa SHELL C.A.P.S.A., lo cual puede apreciarse en los siguientes fragmentos:

“Los técnicos de Shell explicaron a CLARÍN que se trabaja rudimentariamente porque para colocar bombas de extracción también deberían instalarse piletas de recuperación de petróleo (...) Y no hay capacidad para procesar todas esas toneladas de líquido, fue la aclaración. (...)”

En cambio, su colega de Berisso está dispuesto a terminar en la Justicia. Hace tres días, los responsables de la empresa aseguraron que adoptarían recaudos para que nuestro distrito no fuera afectado. Apenas mandaron un gomón. Ya se contaminaron las playas de La Balandra y Punta Blanca, advirtió Juzwa.”⁹¹

En este primer artículo encontramos un equilibrio entre las diferentes voces introducidas y cada una de ellas es dada la posibilidad de expresar su punto de vista. En cuanto al segundo artículo, por el contrario, la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A. tiene

⁹⁰ Clarín, artículo del 26 de enero de 1999

⁹¹ Clarín, artículo del 26 de enero de 1999.

el protagonismo absoluto y es presentada desde el lugar del saber y como un actor socialmente responsable que colabora con las autoridades encargadas de intervenir en el asunto:

“Creemos estar haciendo lo correcto, de acuerdo con el plan que trazamos conjuntamente con las autoridades de Prefectura. (...) No podemos poner barreras de contención porque sí. El río tiene dinámica, la marea sube y baja dos veces al día, los vientos, las corrientes influyen. Nosotros, por precaución, el viernes reforzamos las barreras. Pero con un sentido técnico.”⁹²

Esta postura de colaboración es apoyada por el uso de ciertos sustantivos, verbos o frases que ayudan a construir ante la sociedad una imagen de Shell mucho más conciliatoria: “Shell no quiere polemizar”, “La empresa Shell no quiere polémicas”, (...) responden con perfil bajo” y (...) prefieren contestar con diplomacia”⁹³. De esta manera, la empresa involucrada en el accidente se distingue de las autoridades municipales, quienes, aunque no son nombradas en esta nota periodística, son presentadas *por omisión* como actores exacerbados e impulsivos.

En el tercer artículo, Shell C.A.P.S.A. obtiene otra vez el foco de atención y es casi la reproducción textual de una gacetilla de prensa corporativa. En esta nota, Shell es una vez más presentada desde el lugar del saber, lo cual se observa a partir del empleo de verbos o construcciones verbales como por ejemplo: “explicó” o “hizo aclaraciones” y recurre a especialistas para avalar su discurso de actor idóneo para la resolución de situaciones conflictivas: “Un grupo de expertos internacionales y de la Universidad Nacional de Mar del Plata han evaluado el impacto y constatado que hasta el momento no se evidencia un daño ecológico serio que resulte permanente o irreversible.”⁹⁴

Los próximos artículos, que representan el re-ingreso del mismo en la agenda del medio, pertenecen a fines de noviembre del año 2002, cuando la Justicia falla en contra de la Empresa petrolera y la obliga a llevar a cabo acciones de reparación de la costa de la provincia de Buenos Aires.

Otro artículo relevante es la editorial del 30 de noviembre de ese mismo año, en la cual se hace referencia a catástrofes petroleras de gran dimensión y, de esta manera,

⁹² Clarín, artículo del 26 de enero de 1999

⁹³ Clarín. Artículo del 26 de enero de 1999

⁹⁴ Clarín. Artículo del 2 de febrero de 1999

el accidente en las costas bonaerenses es contextualizado en el marco de otros accidentes similares.

La última nota periodística que *Clarín* publica sobre este tema es del 4 de diciembre del 2002 y hace alusión a la carta que los vecinos de Magdalena junto con su Intendente le hicieron llegar a Máxima Zorrequieta _en ese momento novia del Príncipe de Holanda Guillermo de Orange-Nassau _ para solicitarle que interviniera a su favor en el litigio que mantienen contra Shell C.A.P.S.A.

A partir de lo expuesto en los párrafos precedentes, podemos afirmar que el diario *Clarín* adoptó una postura que relega a un segundo plano de importancia la discusión pro-ambientalista y la cuestión de los daños al medio ambiente y prioriza la posición de la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A., ubicando a todos los demás actores en un lugar secundario en relación a la misma.

3.3- SOCIEDAD Y ESPACIO PÚBLICO

A lo largo de los párrafos precedentes he dado cuenta y analizado las diferentes acciones operacionales y comunicacionales llevadas a cabo por los diferentes actores con el objetivo de resolver la crisis y evitar que una situación similar se reitere en un futuro.

También se ha visto que, a diferencia del caso de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse en Toulouse, en esta oportunidad no se registraron víctimas humanas como resultado directo del derrame. Si bien es cierto que muchos de los habitantes de los municipios de Berisso y Magdalena vieron afectados sus ingresos económicos al verse impedidos de pescar y/o trabajar en los balnearios locales, en ningún momento sus vidas estuvieron en peligro.

En este sentido, el derrame de los 4600 litros cúbicos de petróleo fue interpretado, juzgado y observado por los diferentes actores como un accidente cuyas consecuencias fueron principalmente serios daños al medio ambiente de esa zona de la provincia de Buenos Aires.

Por lo tanto, aquí no fue la sociedad el foco de atención y centro de todas las medidas destinadas a solucionar la crisis sino que fueron los beneficiarios terceros de las mismas y, al mismo tiempo, otro más de los actores que coadyuvaron a la resolución de esta situación disruptiva a través de:

- Su participación en los foros pro-ambientalistas.

- Su participación como voluntario para recoger el petróleo y limpiar las playas.
- El apoyo brindado a las autoridades locales en su reclamo hacia la Empresa Shell C.A.P.S.A. para que reacondicione el lugar.
- El acatamiento a las órdenes de no pescar, nadar ni consumir pescado proveniente de la zona afectada.

Por otra parte, es justamente como consecuencia de la construcción e interpretación de los acontecimientos desde un contexto ecologista llevada a cabo por todos los actores involucrados en la resolución de la crisis, que las verdaderas necesidades y demandas de la sociedad no fueron escuchadas. En concordancia con lo que ya he expuesto en otra oportunidad, por supuesto que los habitantes de Berisso y Magdalena estaban consternados por los daños a sus playas y costas; pero aún más les preocupaba (tal como sucedió) que la presencia de la mancha de hidrocarburo afectará sus ingresos económicos dado que se trata de regiones primordialmente turísticas que obtienen la mayor parte de sus ingresos de los turistas que se hospedan en sus balnearios o aprovechan sus costas para pescar, nadar o navegar.

Sin embargo, ni las autoridades locales ni las provinciales, ni los medios masivos de comunicación, ni las agrupaciones pro-ambientalistas o la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A. demostraron estar atentos a las verdaderas expectativas y necesidades de la comunidad. Por el contrario, quizás por un deseo de mostrarse ante los demás como sujetos interesados en el cuidado del medio ambiente, relegaron a un segundo plano de importancia la resolución de cuestiones más inmediatas, relevantes para la comunidad pero no tan atractivas para defender ante, por ejemplo, los periodistas que se había acercado hasta el lugar. A saber: los intendentes Juan Sibetti y Néstor Juzwa priorizaron en su discurso la cuestión ecológica y consideraron a los efectos económicos del derrame como una consecuencia indeseada del daño al medio ambiente. En las pocas ocasiones en que hicieron mención a las dificultades económicas por las que estaban atravesando sus respectivos municipios, sus palabras se confundían al estar incorporadas a un discurso en contra de Shell C.A.P.S.A. Desde su papel de máximas autoridades políticas de estos Municipios no impulsaron más que medidas paliatorias para mejorar la situación económica de los mismos (como por ejemplo solicitar la reapertura parcial de algunos balnearios). Pero no propusieron políticas de reconversión de la zona ni pensaron en otras actividades plausibles de realizarse en sus partidos.

Una actitud similar exhibieron las autoridades provinciales y los representantes del Poder Judicial. Estos últimos condenaron a Shell C.A.P.S.A. a reparar el medio ambiente, pero no la obligaron a llevar a cabo ninguna acción que compensara los problemas económicos que el derrame había ocasionado. Además, tampoco avanzaron sobre las demandas de compensación económica que elevaron algunos de los ciudadanos.

Los medios masivos de comunicación, como ya dije, presentaron el accidente desde un discurso ecologista tomando partido en forma más o menos evidente por unos u otros actores involucrados. Sin embargo, a pesar de que los medios analizados especialmente (*Clarín* y *La Nación*) introdujeron en su relato en mayor o menor medida las voces de los diversos involucrados, ninguno de ellos le dio la palabra a la sociedad civil. Es decir, los habitantes de Berisso y Magdalena fueron únicamente percibidos como lectores de las noticias y no como actores sociales que también eran protagonistas de las mismas. Por lo tanto, no tuvieron la posibilidad de incorporar en la agenda mediática su punto de vista con respecto a lo que había sucedido ni exponer sus necesidades. Además, ninguno de los medios analizados se preocuparon por seguir cubriendo el caso más allá de las sentencia condenatoria impuesta por el Juez Miralles a la compañía Shell C.A.P.S.A., por lo que se desconoce qué sucedió con los juicios civiles impulsados por algunos de los habitantes de Berisso y Magdalena así como por los propios municipios.

Por último, la Empresa limitó su respuesta a recoger el petróleo derramado y limpiar las playas afectadas. En ningún momento manifestó empatía hacia las víctimas.

3.4.- QUIÉN ES QUIÉN EN ESTA CRISIS

En este apartado me detendré a analizar quiénes son los diferentes actores que intervinieron en la crisis desatada a partir del derrame de hidrocarburo en el Río de La Plata con el objetivo de establecer características distintivas de cada uno de ellos y poder así observar si poseen algún rasgo en particular que pre-anuncie su relegitimación en el escenario post-crisis.

En términos generales, es posible agrupar a los actores en dos grandes categorías: por un lado, aquellos que pertenecen a la esfera pública y, por otro lado, los que son parte de la esfera privada.

Aquellos que participan en la esfera pública se caracterizan por su estrecha vinculación con el aparato estatal ya sea por pertenecer al mismo como por estar bajo su control. En algunos casos, su función política puede ser identificada con claridad mientras que en otros desempeñan tareas para-políticas, como garantizar la seguridad y salud de los ciudadanos. Dicho esto, dentro de la esfera pública están incluidos los siguientes actores: autoridades locales; autoridades provinciales; Prefectura Naval Argentina y sus dependencias; Universidad Nacional de Mar del Plata; Instituto Nacional del Agua y autoridades judiciales.

Los demás actores se definen casi por contraposición a los anteriores. Se distinguen por no mantener un vínculo tan estrecho con el aparato estatal y por exhibir cierto grado de autonomía respecto del mismo. En algunos casos, su papel como actores económicos es muy importante a la vez que, en otros, se destaca su función de representación y portavoz de los intereses individuales y colectivos. Es así como dentro de esta esfera es posible incluir a los siguientes actores: Shell C.A.P.S.A.; la empresa alemana dueña del buque portacontenedores Sea Paraná; otras empresas que colaboraron con el tratamiento del hidrocarburo; los medios masivos de comunicación y organizaciones ecologistas como GreenPeace o Alaplástica.

Comenzaré por la esfera pública:

AUTORIDADES LOCALES Y PROVINCIALES

Están representadas por los Intendentes de Berisso (Néstor Juzwa) y Magdalena (Juan Sibetti) y el Gobernador de la Pcia de Buenos Aires, Eduardo Duhalde. A lo largo de la resolución de la crisis, su papel ha sido principalmente obrar como querellantes en la causa contra la empresa Shell C.A.P.S.A. y reclamar un resarcimiento económico por los daños causados por el derrame.

PREFECTURA NAVAL ARGENTINA Y DEPENDENCIAS

Trabajó junto con Shell C.A.P.S.A. en la coordinación de tareas de remoción del petróleo derramado tanto sobre las aguas del río de La Plata como sobre sus costas.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA E INSTITUTO NACIONAL DEL AGUA

Colaboraron con las autoridades locales y provinciales en el análisis de las muestras de agua y suelo recogidas para evaluar la magnitud del daño causado por el petróleo.

AUTORIDADES JUDICIALES

Están representadas por los jueces Dr. Miralles y Dr. Ferrer. Su función ha sido evaluar y sopesar las pruebas contra Shell C.A.P.S.A..

A continuación describiré la esfera privada:

SHELL C.A.P.S.A.

Shell C.A.P.S.A.⁹⁵ (Compañía Argentina de Petróleo S.A.) es una compañía del grupo anglo-holandés Royal/Dutch Shell. Está presente en Argentina desde 1914 y es una de las empresas más grandes del país.

Sus principales unidades de negocio son: refinación y producción de petróleo crudo y derivados para transformarlos en combustibles y lubricantes, gas licuado de petróleo y asfalto; comercialización de gas natural, oleoductos y conversión de gas a líquidos; aviación; forestación (cultivo de bosques de maderas duras); venta y distribución de productos químicos.

La empresa produce combustibles en la refinería Buenos Aires, ubicada en Dock Sud, donde también se fabrican las bases para lubricantes que posteriormente se procesan en Planta Solá, una planta industrial modelo en Latino América ubicada en el barrio de Barracas. Ambas instalaciones trabajan dentro de los más estrictos estándares de calidad y con un profundo compromiso con el cuidado de la salud, la seguridad y el medio ambiente⁹⁶.

Para transportar sus productos dispone de una flota de 350 camiones tanque y de una flota marítima propia de 8 unidades cuyos 3 buques de mar certificaron a fines de 1997 el International Safety Management Code, documentado por el Lloy's Register de Londres, que garantiza la existencia de un eficiente sistema de seguridad, salud y medio ambiente para todas las operaciones de las embarcaciones.

En cuanto a sus valores corporativos, se destaca su compromiso para contribuir al Desarrollo Sustentable, razón por la cual participa activamente en el desarrollo de alternativas a los combustibles fósiles que sean sustentables y comercialmente viables; evalúa el impacto social, económico o de medio ambiente de sus opciones.

⁹⁵ SHELL ARGENTINA. En: www.Shell.com (Consulta del 20 de diciembre de 2004)

⁹⁶ Durante 1996 obtuvieron la certificación del Bureau Veritas Quality International bajo la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental, siendo la Refinería Buenos Aires la primera del Grupo SHELL en todo el mundo y la primera en su tipo en Argentina en aprobar dicho standard.

Sus objetivos como empresa consisten en realizar _ de manera responsable, eficiente y rentable_ actividades relacionadas con el petróleo, el gas, los productos químicos, la petroquímica y otros y participar en la búsqueda y desarrollo de otras fuentes de energía. A su vez, manifiesta que todo su personal está comprometido a proteger el medio ambiente, usar eficientemente la energía y las materias primas necesarias para la provisión de sus productos y servicios e informar públicamente sobre su desempeño.

Por último, Shell C.A.P.S.A. reconoce sus responsabilidades hacia los accionistas, los clientes, los empleados, quienes hacen negocios con la Compañía y la sociedad en general:

“Conduciendo sus negocios como miembro responsable dentro de la comunidad, observando las leyes del país, expresando su apoyo a los derechos de las personas de acuerdo con la función legítima de su actividad comercial, y dando la importancia adecuada a la salud, la seguridad y el medio ambiente en forma coherente con su compromiso de contribuir al desarrollo sustentable.”⁹⁷

EMPRESA DUEÑA DEL BUQUE SEA PARANÁ

Es, junto con Shell C.A.P.S.A., la Empresa que originó la crisis al embestir uno de los barcos del grupo anglo-holandés. Pese a su protagonismo, su participación en toda la situación disruptiva es fugaz ya que no es mencionada ni acusada por los demás actores a lo largo de todo el proceso.

DEMÁS EMPRESAS

Aquí hacemos referencia a las empresas que colaboraron con Shell C.A.P.S.A. y con las autoridades locales en la remoción de los restos de petróleo y reacondicionamiento de los suelos.

MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

La prensa gráfica, la radio y la televisión acompañaron el desarrollo de la crisis cumpliendo dos funciones básicas: informar a la opinión pública sobre lo que sucedía y mantener el tema del derrame en la agenda mediática durante un tiempo considerable. Sin duda, la construcción hecha por ellos de los hechos ocurridos alimentó la

⁹⁷ SHELL C.A.P.S.A.. En: www.Shell.com

percepción general de que se trataba de un desastre ecológico y de que Shell era la responsable. En este sentido, es de destacar que ni siquiera los medios locales, como hemos visto, se preocuparon por plantear cuál era la situación de los habitantes de Berisso y Magdalena luego del derrame a pesar de que _ en tanto zonas turísticas y de pesca_ la mancha de petróleo sin duda los perjudicaba en sus economías.

GRUPOS ECOLOGISTAS

GreenPeace, AlaPlástica y organizaciones pro-ambientalistas similares actuaron como asesores y veedores de las tareas realizadas para la recolección del hidrocarburo derramado y, además, fueron quienes _ al construirse como figuras del saber ante los medios masivos_ favorecieron que el accidente fuese construido como un desastre ecológico.

3.5.- LEGITIMACIÓN DE RESPONSABLES

He dedicado todo este Capítulo al tratamiento del segundo caso considerado como unidad de análisis en este trabajo de tesis: el derrame de 4600 litros cúbicos de crudo en el río de la Plata frente a los municipios de Berisso y Magdalena.

Centré mi atención en la colisión entre los dos buques, hecho que dio origen al derrame de petróleo, y relatamos en forma detallada qué fue lo que sucedió, quiénes intervinieron y qué acciones comunicacionales y operacionales adoptaron durante todo el proceso de crisis. En forma paralela e integral pude determinar a qué tipo de crisis se habían visto enfrentados los diferentes actores; observamos hasta qué punto sus respuestas operacionales y comunicacionales se correspondían con pautas ya establecidas desde algunas de las teorías más reconocidas de solución de situaciones conflictivas y también tuvimos la oportunidad de estudiar en qué medida los actores interactuaban y se complementaban.

Luego de todo lo expuesto estoy en condiciones de afirmar que la respuesta dada por Shell C.A.P.S.A. al derrame de 4600 litros cúbicos de petróleo frente a las costas bonaerenses no satisfizo las expectativas de los habitantes de los municipios más afectados, sus autoridades, los medios masivos de comunicación y la opinión pública en general y, por lo tanto, fue insuficiente para re-legitimarla como actor socialmente responsable y entrenado en el manejo de situaciones disruptivas. A saber:

- Durante todo el proceso de crisis no fue capaz de mostrar empatía hacia los damnificados ni pudo acomodar sus tiempos a los de la sociedad. En otras palabras, a pesar de poseer desde lo discursivo una fuerte conciencia de las expectativas societales, en el momento de llevar esas palabras a la práctica falló al entender lo que la comunidad realmente esperaba de ella.
- En un primer momento actuó de acuerdo con las pautas establecidas en su manual de procedimiento, y por lo tanto pareció construir la imagen de un actor hábil en la gestión de situaciones de crisis. Sin embargo, falló al comunicarlo por lo que desaprovechó una oportunidad única para re-legitimarse en el escenario post-crisis y evitar una opinión pública hostil hacia la Empresa.
- Tanto en el mediano como en el largo plazo, sus acciones comunicacionales o bien no fueron difundidas por los periodistas (su dossier “Responsabilidad Social” no fue considerado una fuente confiable por ningún medio) o bien se limitaron a ser simples respuestas a acusaciones provenientes de otros actores.
- En relación con lo anterior, no ejerció su papel de actor político al no tratar de dar a conocer su postura ante los poderes ejecutivos y legislativos.

En cuanto a las autoridades nacionales, provinciales y municipales, estoy en condiciones de afirmar que tampoco ninguno de ellos logró re-legitimarse en el escenario post-crisis como un actor avezado en la gestión de situaciones disruptivas ya que ni los intendentes de Berisso y Magdalena o el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires pudieron entender cuáles eran las verdaderas y más apremiantes necesidades de la sociedad y orientaron esfuerzos y recursos en plantear el derrame de petróleo como un desastre ecológico cuando, en realidad, para la sociedad local eran mucho más preocupantes las consecuencias económicas de este accidente.

Por otra parte, si bien llevaron la cuestión a la Justicia, no se preocuparon por generar un ámbito de discusión serio en el cual fuese posible plantear, por ejemplo, reglamentaciones más estrictas para el transporte de mercaderías peligrosas por el río de la Plata u otros cursos de agua importantes del país.

En cuanto a las organizaciones ecologistas, si bien éstas nunca vieron cuestionadas su legitimidad, fueron las que más supieron capitalizar positivamente la crisis al lograr que la sociedad se concientizara más por los problemas del medio ambiente y, además, se construyeron a sí mismos como sujetos del saber dentro de su

especialidad por lo puede decirse que son los únicos relegitimados por la sociedad en el escenario post-crisis.

4- ANÁLISIS COMPARATIVO

En los capítulos anteriores he llevado a cabo un análisis exhaustivo de dos situaciones de crisis en las cuales diferentes actores y la sociedad civil en general se vieron involucrados y desempeñaron un papel significativo.

En cada una de las situaciones límite consideradas he tenido la oportunidad de determinar cómo se había originado las crisis, quiénes fueron los responsables de las mismas, qué otros actores intervinieron, qué medidas operacionales y comunicacionales adoptaron o descartaron y por qué; de qué manera unos y otros interactuaron; y hasta qué punto los actores demostraron poseer los conocimientos teóricos y prácticos y comportamientos pertinentes internalizados como para ser considerados por los demás como sujetos socialmente responsables y, de este modo ser relegitimados en su rol en el escenario post-crisis.

Mi objetivo en esta oportunidad consiste en realizar un estudio comparativo de ambos casos de situaciones límite: la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse en Toulouse y el derrame de 4600 litros cúbicos de petróleo frente a las costas de Berisso y Magdalena en la provincia de Buenos Aires, para así poder establecer semejanzas y diferencias entre ellos.

Para facilitar esta tarea y permitir una comprensión más profunda de los rasgos comunes y distintos de ambas situaciones, he decidido analizar sus semejanzas y diferencias al interior de diversas áreas temáticas que ya han sido consideradas en forma aislada al estudiar cada uno de los casos. Estas áreas temáticas son las siguientes:

- Elementos contextuales.
- La crisis
- Actores involucrados
- Respuestas a la crisis.
- Sociedad civil y espacio público.
- Legitimación de los responsables.

Algunos de estos temas están integrados a su vez por cuestiones menores.

Así, cuando abordemos la comparación de las situaciones de crisis tomaré en

cuenta estos aspectos: las causas de las mismas, el tipo de crisis, dónde y cuándo ocurrieron y cuáles fueron sus consecuencias.

Por otra parte, las respuestas que los actores dieron a cada una de las crisis serán observadas según éstas hayan sido operacionales o comunicacionales y hayan sido adoptadas en la coyuntura, para contener a la sociedad o a nivel estratégico.

4.1.- ELEMENTOS DE CONTEXTO

En este apartado analizaré las semejanzas y diferencias que hemos encontrado en aquellos elementos presentes en las diversas situaciones de crisis que, a pesar de no ser parte integral de las mismas, fueron muy importantes al momento de estudiar el grado de impacto de la explosión de nitrato de amonio y el derrame de crudo en las respectivas economías locales y/o nacionales.

Es así como centraré mi atención en: el perfil económico de los países involucrados, las características de las regiones en las que ocurrieron las crisis y los rasgos más sobresalientes de las ciudades en las que tuvieron lugar estas situaciones disruptivas.

4.1.1- PERFIL ECONÓMICO

A simple vista, el perfil económico de Francia y Argentina presenta dos escenarios disímiles entre los que predominan las diferencias más que las semejanzas.

Por un lado se encuentra Francia: cuarta potencia económica a nivel mundial reconocida por su producción de bienes de transporte, telecomunicaciones, industria agroalimentaria y de bienes de lujo. Es el cuarto exportador de bienes de equipo y el segundo de servicios y es el primer productor agrícola del continente europeo, siendo sus principales socios comerciales los demás países de la Unión Europea.

Por otro lado está Argentina, país de larga tradición agrícola-ganadera y en donde los demás sectores económicos recién empezaron a mostrar ciertos signos de crecimiento en las últimas décadas. Sus principales exportaciones (en 1997) fueron alimentos y animales vivos, seguido por maquinarias y equipos de transporte; sus socios comerciales más importantes son Brasil y Estados Unidos.

Con respecto a los sectores industriales más importantes de ambos países, sobre una base común de industrias vinculadas a la agroalimentación, se observa que, mientras que en

este país europeo la actividad industrial es más diversificada y que son diferentes los sectores de relevancia (industria de la moda y el lujo, farmacéutica, automotriz, de la transformación, telecomunicaciones y tecnologías de la información, y construcción aeronáutica y espacial), en Argentina la actividad industrial se limita a unos pocos sectores mucho menos importantes (textiles, productos químicos, siderurgia y cemento).

En relación con lo antes expuesto, también es divergente la distribución geográfica de los centros industriales: en Francia estos se encuentran localizados en diferentes áreas del país (Île de France, Rhône-Alps, Provence-Côte d'Azur, Aquitaine y Midi-Pyrénées), en nuestro país, por el contrario, la mayor concentración industrial se halla en la provincia de Buenos Aires.

4.1.1.1- INDUSTRIA QUÍMICA

En ambos países la industria química se caracteriza por su diversidad y por comprender tanto pequeñas como medianas y grandes empresas. No obstante, las semejanzas se limitan a los dos rasgos antes mencionados.

La distribución de las empresas químicas repite a menor escala el modelo industrial de cada país, siendo más descentralizada en Francia y concentrada en Argentina. En cuanto a los principales productos químicos elaborados tenemos la posibilidad de mencionar que estos son mucho más complejos en el país europeo. Así, allí la industria química es famosa por ofrecer gases industriales, poliamidas, elastómeros, adhesivos, polímeros técnicos y carburantes para cohetes. Como contraposición, en nuestro país se fabrican plásticos, cauchos, combustibles y coque y productos químicos de uso intermedio y final.

4.2.- CUESTIONES REGIONALES

Sin duda alguna, éste es uno de los pocos aspectos de todos los analizados y comparados en los que se aprecia una clara semejanza entre las dos situaciones de crisis.

Tanto la provincia de Buenos Aires como la región de Midi-Pyrénées son regiones económicamente importantes. Su población urbana es significativa y ambos son centros estratégicos para el desarrollo económico, social y cultural de los países a los que pertenecen.

4.2.1- TOULOUSE Y MAGDALENA

A pesar de que, como acabo de expresar en el apartado precedente, las regiones en donde ocurrieron las crisis son similares, si nos concentramos en las ciudades que fueron puntualmente víctimas de estas situaciones disruptivas es posible apreciar las profundas diferencias existentes entre Toulouse y Magdalena.

En un extremo hallamos a Toulouse: ciudad dinámica, primer polo universitario francés detrás de París y cuarta ciudad en importancia. Por su relevancia estratégica es reconocida en el plano económico europeo. Ofrece un tejido industrial diversificado y especializado en tecnologías de alta complejidad y especialización (industria aeronáutica, informática, química y electrónica).

A su vez, en el extremo opuesto encontramos a Magdalena: de peso económico relativamente débil, se destaca como centro de atracción turística y lugar apto para la práctica de la pesca y diversas actividades náutica.

4.3.- TIEMPOS DE CRISIS

En esta sección focalizaré mi atención en aquellos aspectos de las situaciones límite que podríamos denominar más objetivos: dónde y cuándo ocurrieron, cuáles fueron sus orígenes y cuáles sus consecuencias así como aquellos vinculados con el tipo de crisis a los que los actores se vieron enfrentados.

4.3.1- ¿DÓNDE? ¿CUÁNDO?

La primera situación de crisis considerada ocurrió en la usina AZF- Grande Paroisse de la empresa Atofina filial de TotalFinaElf de la ciudad francesa de Toulouse a las 10:17 am del 21 de septiembre del año 2001.

La segunda sucedió en el kilómetro 93 del Canal Intermedio del río de la Plata a las 14:35 del 15 de enero del 1999.

4.3.2.- ¿CÓMO EMPEZARON? CAUSAS

También aquí los orígenes de las crisis son distintos.

En Francia se desencadenó a partir de la explosión de 300 toneladas de nitrato de amonio / amonitrato que estaban almacenados en malas condiciones en la usina AZF-Grande Paroisse, liberándose a la atmósfera una nube de color amarillo. La explosión se sintió principalmente en el centro de la ciudad, los barrios del sur y el oeste y el primer anillo del conurbano tolosense.

En Argentina todo comenzó cuando la proa del barco portacontenedores Sea Paraná impactó en el centro del flanco babor del buque tanque Estrella Pampeana de la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A.. La colisión fue a la altura de uno de los tanques, razón por la cual se derramaron en el río de la Plata 4600 litros cúbicos de petróleo crudo.

4.3.3.- CONSECUENCIAS

La explosión de la usina ocasionó daños en la infraestructura edilicia de la ciudad, afectando a edificios públicos, comercios y viviendas particulares así como la destrucción casi total del predio ocupado por la planta química y otras empresas cercanas. A esto es necesario agregarle un fuerte trauma colectivo, numerosos heridos leves y de gravedad y 29 víctimas fatales. Además, provocó graves consecuencias económicas: 300 empresas se vieron seriamente afectadas, muchas personas perdieron sus empleos y la comunidad se vio privada de uno de una de sus principales fuentes de ingresos.

Con respecto a las consecuencias del derrame de petróleo, éstas fueron: un grave daño al medio ambiente y un duro golpe para la economía local: los balnearios y demás lugares turísticos debieron ser clausurados y se tuvo que prohibir la pesca en la zona, por lo que la población local vio reducidos drásticamente sus ingresos.

4.3.4.- TIPOS DE CRISIS

Es en este punto en el cual hallo un cierto equilibrio entre las semejanzas y diferencias presentes entre las dos situaciones límite que han sido analizadas en este trabajo de tesis.

Con respecto a las semejanzas tengo la oportunidad de expresar que tanto en la explosión como en el derrame, las empresas involucradas (TotalFinaElf y Shell C.A.P.S.A.) fueron presas de una situación crítica y se vieron sometida a fuertes presiones externas y

tensiones internas. Asimismo, durante un período de tiempo considerable devinieron el centro de la escena y el foco de atención de los medios de comunicación masiva, accionistas, políticos, grupos de presión y la opinión pública en general.

Además, en función de la rama de actividad a la que estas empresas se dedicaban, se vieron inmersas en una crisis de incógnita conocida, probable. Desde la perspectiva teórica propuesta por Justo Villafañe, el derrame de petróleo y la explosión del nitrato de amonio se trataron de catástrofes.

Por otra parte, una de las semejanzas más importantes que he podido establecer entre ambas es que ninguna de ellas fue una crisis de comunicación. Es decir, una situación disruptiva originada por fallas comunicacionales sino que, por el contrario, se trataron de situaciones límite cuyos problemas comunicacionales fueron el resultado de fallas serias en la gestión operativa de la crisis.

En cuanto a las diferencias entre ambas crisis, en la explosión de la usina encuentrouna combinación de crisis ambiental con crisis de producto mientras que en el derrame de petróleo los actores se vieron enfrentados a una crisis ambiental únicamente.

A su vez, otra de las divergencias que pude encontrar es que, analizadas desde la perspectiva del Institute for Crisis Management, la crisis francesa fue una crisis repentina de nivel 4 mientras que el caso argentino se trató de una crisis repentina de nivel 3.

4.4.- LOS ACTORES INVOLUCRADOS

A continuación describiré las semejanzas y diferencias que hemos podido encontrar entre los actores que estuvieron involucrados en sendas crisis. En este sentido, uno de los elementos comunes hallados es la presencia de actores pertenecientes a distintos ámbitos y la intervención e interrelación más o menos fluida entre ellos. Sin embargo, considero pertinente aclarar que, a pesar de estos rasgos compartidos inicialmente, una mirada más profunda nos permite detectar elementos divergentes al interior de cada una de las esferas.

4.4.1- EL APARATO DEL ESTADO

No resulta sorprendente que, tanto en la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse como en el derrame de 4600 litros cúbicos de hidrocarburo, halle a los siguientes dos actores: las autoridades locales y las autoridades provinciales/regionales.

Sin embargo, si observamos en detalle quiénes son los otros actores del ámbito estatal que participaron en ambas situaciones límite encontraremos que, en el primer caso, participaron: Prefectura, la Policía, el Departamento de Bomberos, Gendarmería, DRIRE y otros Ministerios y el SAMU. A su vez, en el segundo caso, lo hicieron: Prefectura Naval Argentina y dependencias, la Universidad Nacional de Mar del Plata, el Instituto Nacional del Agua y autoridades judiciales.

4.4.2.- LOS DEMÁS ACTORES

Tras una apariencia inicial de actores idénticos, podemos establecer diferencias más profundas. En ambas situaciones de crisis intervinieron empresas y los medios masivos de comunicación.

Pero en la explosión de la usina AZF-Grande Paroise intervinieron: Total FinaElf, Atofina y la usina como los principales responsables corporativos; agrupaciones y federaciones civiles; medios masivos de comunicación (*Le Monde, RTL Infos, Valeurs Actuelles, La Dépêche du Midi, Le Figaro*, etc) y diversas empresas con sede en Toulouse y pertenecientes a diversas ramas de actividad. Además intervinieron organizaciones de bien público tales como la Cruz Roja Francesa y la *Fondation de France*.

A su vez, en el derrame de petróleo intervinieron: Shell C.A.P.S.A., la empresa alemana dueña del barco portacontenedores, medios masivos de comunicación (*Clarín, La Nación, Diario Pionero, La Capital*, etc), y las únicas empresas que participaron fueron las que colaboraron con Shell C.A.P.S.A. en la limpieza y reacondicionamiento del lugar. Asimismo, intervinieron organizaciones ecologistas como *Greenpeace* Argentina y Alaplástica.

4.4.2.1- TOTALFINAELF Y SHELL C.A.P.S.A.

Dado que las compañías petroleras/ de energía TotalFinaElf y Shell C.A.P.S.A fueron las principales responsables de las situaciones límite analizadas en este trabajo de tesis, considero que sería interesante compararlas en detalle para poder así determinar qué semejanzas y diferencias podíamos establecer entre ellas.

A continuación abordaré los aspectos que ambas empresas poseen en común. Tanto Shell C.A.P.S.A. como TotalFinaElf son empresas cuya rama de actividad es la industria

química y petroquímica y ambas son consideradas líderes en su rubro. Además, operan en un plano global. Ambas se dedican a la exploración, desarrollo y producción de gas y carbón y a la elaboración de aceites, lubricantes y combustibles. Haciendo referencia a sus valores, coinciden en expresar una preocupación permanente por la salud, la seguridad y el medio ambiente, el profesionalismo y el compromiso con la contribución al desarrollo de las comunidades de recepción y la satisfacción de sus accionistas, empleados y consumidores. Asimismo, comparten el objetivo de invertir en nuevas formas de energías renovables y menos contaminantes. Además, poseen políticas de gestión de las expectativas societales, si bien en TotalFinaElf esto es más escueto y se limita a la Carta de Seguridad Sanitaria y Calidad Ambiental mientras que Shell C.A.P.S.A. reconoce su responsabilidad hacia los accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general.

En relación con los aspectos en los que TotalFinaElf y Shell C.A.P.S.A. difieren tengo la posibilidad de mencionar los siguientes:

Shell C.A.P.S.A. se dedica también a la aviación y la forestación (cultivo de bosques de maderas duras) y a la venta y distribución de productos químicos. En este sentido, TotalFinaElf también se dedica a la actividad química, pero posee una unidad de negocios (Atofina) independiente dedicada exclusivamente a esta tarea. Las empresas se diferencian en su misión. Mientras que Shell C.A.P.S.A. se propone satisfacer las necesidades energéticas de la población, ganar nuevos negocios y establecer nuevos parámetros de comparación, la misión de TotalFinaElf sigue esta misma línea de pensamiento pero le adjudica una mayor importancia al compromiso con la comunidad y el medio ambiente y al hecho de estar a la altura de las demandas y exigencias de la sociedad.

4.5.- LA SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil estuvo presente y participó en forma activa en las dos situaciones de crisis estudiadas. Sin embargo, al detenemos a pensar en el papel que desempeñaron en relación con los demás actores tenemos la posibilidad de apreciar que éste fue más complejo en el caso francés que en el argentino.

Así, en Toulouse la sociedad civil fue víctima, fuente y receptora de información, centro en torno al cual todos los demás actores focalizaban su atención, beneficiaria de

políticas de apoyo y contención y, además, se organizó en diversas agrupaciones y luchó por sus derechos.

Por el contrario, los habitantes de Magdalena y Berisso no fueron considerados víctimas del derrame, los demás actores centraron su atención en ellos sólo parcialmente y fueron simples receptores de información; además, no se organizaron para defender sus derechos.

4.6.- RESPUESTAS A LAS CRISIS

A continuación me dedicaré a analizar en forma comparativa las respuestas que los diferentes actores involucrados dieron durante las crisis en que se vieron involucrados. En este apartado tendré la oportunidad de observar semejanzas y diferencias, las cuales serán remarcadas en su preciso momento.

Es así cómo uno de los primeros elementos comunes a ambas situaciones es que implicaron la realización de acciones operacionales y comunicacionales a lo largo de todo el proceso de resolución de la crisis.

4.6.1- RESPUESTAS COYUNTURALES

Durante este período, todos los sujetos intervinientes luego de la explosión de la usina y el derrame de hidrocarburo se preocuparon por alcanzar tres objetivos principales: salir de la situación de emergencia, minimizar los riesgos y reducir la incertidumbre. De la misma manera, todos coincidieron en evaluar la magnitud de los acontecimientos, decidir qué se haría y quiénes serían los encargados.

Por otra parte, estimo relevante destacar el siguiente elemento común entre ambas situaciones disruptivas: a lo largo de este período, tanto TotalFinaElf como Shell C.A.P.S.A. dieron positivamente los primeros pasos hacia su relegitimación en el escenario post-crisis.

Hasta aquí he enunciado las semejanzas; veré ahora las diferencias entre las crisis analizadas:

Para comenzar, mientras que en el caso francés todos los actores coincidieron en la extensión temporal de esta primera etapa, en el caso argentino Shell C.A.P.S.A. difirió de los demás actores con respecto a la duración de la misma.

En segundo lugar, se destaca una fuerte integración de las acciones operacionales y comunicacionales emprendidas por los actores luego de la explosión en contraposición a un predominio de las respuestas operacionales luego del derrame de crudo.

En tercer lugar, en el caso francés es posible apreciar que en esta primera etapa los agentes estatales y para-estatales desempeñaron un rol protagónico. Así, se encargaron de implementar el Plan Particular de Intervención, brindaron asistencia médica y psicológica a las víctimas, organizaron diversas células de apoyo, destinaron importantes sumas de dinero al Fondo de Seguridad y Urgencia e informaron sobre lo que había sucedido y qué estaban haciendo. Una situación contraria pudo apreciarse en el caso argentino. Aquí el protagonismo de la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A. fue notable: inició las tareas de recolección del petróleo, evaluó los daños, trasvasó el crudo del tanque averiado a uno en buen estado y colocó barreras flotantes para contener la mancha de petróleo.

En el cuarto lugar, durante esta etapa, los actores corporativos en Toulouse impulsaron la constitución de un Comité Interno de Investigación, colaboraron con las autoridades, implementaron diversos operativos de seguridad y donaron importantes sumas de dinero. Además, expresaron empatía para con las víctimas. Mientras tanto, en Argentina los agentes del Estado (conservando un segundo plano) colaboraron con la Empresa en la recolección del petróleo, privilegiando también las acciones operacionales por sobre las comunicacionales.

4.6.2.- RESPUESTAS DE CONTENCIÓN

A lo largo de este período los actores involucrados acompañaron el desarrollo de las crisis y ejecutaron acciones más vinculadas con lo social. Por otra parte, tanto luego de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse como del derrame de petróleo, las principales empresas involucradas privilegiaron las acciones operacionales. Cada una de ellas llevó a cabo acciones concretas a través de las cuales pretendían reconstruir su vínculo con la sociedad civil. También es en esta etapa en la que estos sujetos corporativos dieron a conocer su respuesta institucional ante los acontecimientos: “L’Explosion de l’usine AZF-Grande Paroisse en Toulouse” de parte de TotalFinaElf y “Responsabilidad Ciudadana” de parte de Shell C.A.P.S.A. En ambos casos, esta respuesta no estuvo a la altura de las expectativas de las respectivas comunidades, quienes consideraban que las empresas sólo habían hecho lo

que tenían que hacer. Esta respuesta fue a su vez, para TotalFinaElf un instrumento de *lobbying* que le sirvió para influir ante las autoridades ejecutivas y legislativas.

En segundo término, en ambas crisis se destaca el rol desempeñado por la esfera del Estado. Es necesario aclarar que en el caso francés la intervención es más activa en el plano operacional (reconstrucción edilicia, asistencia a ciudadanos, satisfacción de necesidades espirituales) a la vez que, en el caso argentino, los sujetos estatales y/o para-estatales también iniciaron su intervención en el plano comunicacional.

En tercer lugar, otra de las similitudes es que en este momento participan otras empresas en la resolución de la crisis y los medios masivos de comunicación se limitan a construir el acontecimiento.

Con respecto a las diferencias, en el caso francés se produjo la entrada al escenario crítico de organizaciones civiles como la Cruz Roja y la *Fondation de France*. Este tipo de asociaciones ya estaba presente en el caso argentino, aunque ahora mostraron un perfil más combativo. Tampoco podemos dejar de mencionar como elemento diferencial que, mientras que luego de la explosión todos los actores involucrados coincidieron en la extensión temporal de este período, luego del derrame de hidrocarburo Shell C.A.P.S.A. y los demás actores diferían sobre este punto.

4.6.3.- RESPUESTAS ESTRATÉGICAS

Al considerar las respuestas estratégicas ofrecidas por los distintos actores involucrados en las dos situaciones disruptivas estudiadas tenemos la posibilidad de apreciar que no hay semejanzas entre ellas.

En este sentido, la primera divergencia que mencionaremos es que mientras que todos los actores que participaron luego de la explosión coincidían en qué denominaban “respuestas estratégicas”, luego del derrame de petróleo Shell C.A.P.S.A. no compartía la misma opinión que los demás actores sobre este tema.

Por otra parte, en el primer caso analizado, las organizaciones civiles continuaron asistiendo a las víctimas y los demás actores trabajaron juntos para reencaminar la economía local. Se destinaron fondos especiales, se establecieron políticas de redinamización de las pequeñas y medianas empresas y se estudió el establecimiento de nuevas industrias. En el segundo caso, por el contrario, la empresa responsable no llevó a cabo ninguna acción

operacional ni comunicacional significativa ni colaboró con las autoridades. Los representantes del Estado, a su vez, tampoco se preocuparon por mejorar la situación económica de los pobladores o por impulsar nuevas actividades económicas en las zonas afectadas.

4.6.3.1.- GESTIÓN DE RIESGOS INDUSTRIALES

Sin duda alguna, es en este aspecto en el cual es posible encontrar una de las divergencias más notorias en cuanto al manejo de la crisis en el largo plazo.

De esta manera, frente a una actitud poco comprometida y superficial en relación con el cuidado del medio ambiente como la mostrada por los sujetos participantes en la crisis argentina, se destaca en contraposición una verdadera gestión a futuro de los riesgos industriales por parte de los actores intervinientes en la crisis de Toulouse.

En este caso, desde la esfera pública y la sociedad civil se enfatizó la necesidad de evaluar la viabilidad de los establecimientos industriales próximos a centros urbanos y se impulsó la sanción de una ley para fortalecer las herramientas de control de la Directiva SEVESO y asegurar el acceso del público a la información.

Por el contrario, en la crisis de Magdalena la construcción del acontecimiento desde los términos ecologistas no llevó a los actores a la adopción de medidas que previnieran un hecho similar en el futuro y/o atenuaran las consecuencias del derrame; todo quedó en un nivel discursivo y mediático.

Luego de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse, durante la fase de pre-crisis TotalFinaElf minimizó los primeros síntomas del conflicto y falló al determinar su trascendencia, aunque sí poseía desde su discurso institucional pautas y principios que la guiaban en una situación disruptiva. En la fase de crisis, adoptó una actitud proactiva en el nivel comunicacional: implementó el Comité de Crisis, logró un posicionamiento no hostil en los medios masivos de comunicación en las primeras veinticuatro horas y ofreció información precisa. En este sentido, respetó el principio de veracidad y de comunicación transparente. Sin embargo, como ya vimos, no logró re-legitimarse en el escenario post-crisis.

En la segunda crisis, Shell C.A.P.S.A. desarrolló un importante despliegue durante la fase de pre-crisis: implementó todos los recursos que poseía a su alcance y mostró coherencia

entre su discurso y actuación institucional. En la etapa de crisis, su actuación fue paradójica: su relación con los medios fue errática, su posicionamiento en ellos fue hostil y no logró relegitimarse en el escenario post-crisis. En cuanto a los aspectos comunicacionales, respondió a los principios de veracidad (comunicación mínima) y de anticipación aunque no ofreció información tranquilizadora y/o dinámica.

TotalFinaElf integró las respuestas comunicacional y operacional mientras que Shell C.A.P.S.A. gestionó ambas respuestas en forma independiente.

4.7.- SOCIEDAD CIVIL Y ESPACIO PÚBLICO

Tras la explosión del amonitrato en la planta de Toulouse las víctimas y sus familiares fueron el foco de atención de todos los demás actores. Además, la sociedad civil se movilizó activamente para luchar por sus derechos y fueron considerados como receptores y fuentes de información por parte de los medios de comunicación social.

Por el contrario, tras el derrame de hidrocarburo en el río de la Plata, la sociedad civil no recibió toda la atención por parte de los demás actores. Su movilización tampoco fue tan activa y su opinión y exigencias no fueron tomadas por los medios de comunicación.

4.8.- LEGITIMACIÓN DE LOS ACTORES

4.8.1.- LAS ORGANIZACIONES CIVILES

Partiendo del principio de que tanto la Cruz Roja como la *Fondation de France* eran instituciones intermedias públicamente reconocidas y valoradas por la sociedad en general aún antes de la explosión de la planta de Toulouse, estamos en condiciones de afirmar que su legitimación se mantuvo luego de la respuesta por ellas brindada durante esta crisis.

En cuanto a Greenpeace Argentina y Alaplástica, instituciones valoradas en su sector, podemos expresar que ambas conservaron su legitimidad dentro de su público primario aunque no podemos garantizar que esta legitimación se haya hecho extensiva al resto de la sociedad a partir de su actuación tras el derrame de petróleo.

4.8.2.- LOS ACTORES DEL ESTADO

Podemos afirmar que las autoridades locales, regionales y nacionales francesas se legitimaron como actores socialmente responsables y preparados para manejar situaciones

disruptivas luego de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse puesto que abarcaron todas y cada una de las expectativas societales a partir de una utilización equilibrada de las acciones operacionales y comunicacionales durante todo el proceso de crisis. Los agentes estatales y para-estatales se preocuparon por satisfacer las siguientes necesidades:

- información veraz y precisa.
- Seguridad
- Vivienda y alimentación
- Gestión de riesgos industriales
- Necesidades espirituales

Por el contrario, las autoridades locales y provinciales argentinas sólo se re-legitimaron parcialmente como actores preparados para la resolución de situaciones difíciles puesto que concentraron sus mayores y más visibles esfuerzos en la protección y recuperación del medio ambiente y no prestaron tanta atención a las verdaderas y profundas demandas societales, las cuales estaban vinculadas primordialmente con el futuro económico mediato e inmediato de su comunidad.

4.8.3.- LOS DEMÁS ACTORES

Ninguna de las dos empresas consideradas responsables de las situaciones disruptivas lograron re-legitimarse en el escenario post-crisis como sujetos entrenados y preparados para la gestión de situaciones críticas.

Por un lado, TotalFinaElf expresó empatía hacia las víctimas y colaboró con las autoridades, pero las acciones operacionales que implementó (limpiar y reacondicionar el predio, asesorar a las víctimas en materia de seguros y donar dinero) fueron las que le correspondía hacer y, de hecho, no la diferencian demasiado de otras acciones llevadas a cabo por otras empresas y por el mismo Estado francés. Por otra parte, no había desarrollado ninguna política de manejo de químicos peligrosos (a pesar de ser por definición una empresa química). Sin embargo, cabe rescatar que ejerció en forma plena su rol de actor político al utilizar su influencia como actor social para intervenir en la discusión de los nuevos proyectos de ley ambientales y/o en las modificaciones de la Directriz SEVESO.

Por otro lado, Shell C.A.P.S.A. durante la pre-crisis pareció legitimarse ante la sociedad aunque, en realidad, hizo sólo lo que le correspondía hacer. No mostró empatía

hacia los damnificados en ningún momento y, a pesar de poseer en lo discursivo una fuerte conciencia de las expectativas sociales, falló al entender lo que la sociedad realmente esperaba de ella y también se equivocó al no comunicar que estaba procediendo según pautas avaladas internacionalmente.

A lo largo de este trabajo de tesis he llevado a cabo un estudio detallado de un momento en la historia de dos empresas: TotalFinaElf y Shell C.A.P.S.A. No fue una instancia cualquiera sino que elegí detenerme en una situación de crisis, en un momento de inflexión dentro de la vida de estas instituciones.

Fue así cómo he podido apreciar que, más allá de la magnitud, causas y duración de estas situaciones disruptivas, la rutina de ambas empresas se vio alterada: distintos y múltiples actores centraron su atención en la manera en que TotalFinaElf y Shell C.A.P.S.A. manejaban ese episodio crítico.

Al iniciar este proceso me preguntaba de qué manera un manejo acertado de la comunicación durante una crisis institucional permitía a los actores involucrados en la misma reducir sus efectos negativos y relegitimarse en la sociedad. Y para ello me propuse demostrar dos cuestiones básicas.

La primera era que, para toda organización, la emergencia de una crisis se transformaba en la posibilidad de instalar desde la comunicación una imagen institucional de una conducción ordenada, prudente y responsable de la situación disruptiva a través de la implementación de políticas y tácticas adecuadas. Ello suponía la existencia en los actores de valores, actitudes y un entrenamiento conductual tendientes a revertir y/o corregir los procesos de alteración, disfunción y/o ruptura del equilibrio regular.

La segunda era que, si en la organización existían conocimiento procedimental y aprendizaje significativo hacia el manejo de situaciones de crisis, mediante la implementación de consignas, normativas, instructivos, etcétera, dichas reglas de actuación estarían incorporadas. Entonces, la actuación de los actores institucionales frente a esa situación según la salida prevista en los procedimientos sobre la misma permitiría a los protagonistas colocarse en un escenario post-crisis con una imagen de actores responsables, experimentados y formados para circunstancias difíciles.

En otras palabras, mi hipótesis de trabajo era que la comunicación era un recurso legitimatorio en aquellas situaciones en las que una crisis pone en cuestionamiento a un actor institucional. Esto implica que si un actor actúa comunicacionalmente ante situaciones de crisis según los valores culturales vigentes y las normas procedimentales que prevén la emergencia de situaciones conflictivas disruptivas, la imagen que proyectará en el escenario

post-crisis será la de alguien experimentado, responsable y entrenado en situaciones difíciles y, por lo tanto, será relegitimado por los otros en su rol.

Durante todo el proceso de tesis pude observar los siguientes aspectos relevantes:

- Ambas crisis ocurrieron en regiones económica y socialmente importantes: Midi-Pyrénées y Buenos Aires. Con respecto a las ciudades que fueron protagonistas de estas situaciones conflictivas, la explosión tuvo lugar en Toulouse, dinámica, reconocida en el plano económico europeo y poseedora de un tejido industrial diversificado. El derrame de petróleo, a su vez, ocurrió en el partido de Magdalena, de peso económico relativamente débil que se destaca como centro turístico y de pesca deportiva.
- Tanto en Argentina como en Francia, la industria química se caracteriza por su diversidad y por incluir empresas grandes y pequeñas. Sin embargo, en nuestro país se concentra en la provincia de Buenos Aires mientras que en Francia está mucho más descentralizada.
- La crisis de Toulouse se desencadenó a partir de la explosión de 300 toneladas de nitrato de amonio/ amonitrato que estaban almacenados en condiciones poco adecuadas en la usina AZF-Grande Paroisse, liberándose a la atmósfera una nube de color amarillo. La explosión ocasionó: daños en la infraestructura edilicia de la ciudad, la destrucción casi total del predio ocupado por la planta química y otras empresas cercanas, un fuerte trauma colectivo, numerosos heridos leves y de gravedad, 29 víctimas fatales, graves consecuencias económicas y privó a la comunidad de una de sus fuentes de ingresos más importantes.

La crisis de Magdalena se inició cuando la proa del barco portacontenedores Sea Paraná impactó en el centro del flanco babor del buque tanque Estrella Pampeana de la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A. La colisión fue a la altura de uno de los tanques, razón por la cual se derramaron en el río de la Plata 4600 litros cúbicos de petróleo crudo. Las consecuencias fueron: un grave daño al medio ambiente y un duro golpe para la economía local por lo que la población local vio reducidos drásticamente sus ingresos.

- Al analizar ambas crisis fue posible observar que las empresas involucradas (TotalFinaElf y Shell C.A.P.S.A.) fueron presas de una situación crítica y se vieron sometidas a presiones externas y tensiones internas. Fueron el foco de atención de los medios de comunicación, accionistas, políticos, grupos de presión y la opinión pública en general. En función de la rama de actividad a la que se dedicaban, se vieron inmersas en una crisis de incógnita conocida, probable y, desde la perspectiva de Justo Villafañe, atravesaron por una catástrofe.

Por otra parte, ni la explosión ni el derrame fueron crisis de comunicación. Es decir, situaciones disruptiva originadas por fallas comunicacionales sino que, por el contrario, se trataron de situaciones límite cuyos problemas comunicacionales fueron el resultado de fallas serias en la gestión operativa de la crisis.

En cuanto a las diferencias, en la explosión de la usina hallamos una combinación de crisis ambiental con crisis de producto mientras que en el derrame de petróleo los actores se vieron enfrentados a una crisis ambiental únicamente. Además, desde la propuesta del *Institute for Crisis Management*, la crisis francesa fue una crisis repentina de nivel 4 mientras que el caso argentino se trató de una crisis repentina de nivel 3.

- Con respecto a los actores que intervinieron en las crisis aquí analizadas, en una y otra participaron autoridades locales, regionales y nacionales, medios masivos de comunicación, empresas privadas, organizaciones civiles, y la sociedad en general. Todos ellos, en mayor o menor medida, interactuaron y se complementaron tanto en las respuestas operacionales como en las comunicacionales.

Deteniéndome en Shell C.A.P.S.A. y TotalFinaElf (empresas protagonistas de ambas crisis), podemos expresar que se dedican a la industria química y petroquímica y que son consideradas líderes en su rubro. Se dedican a la exploración, desarrollo y producción de gas y carbón y a la elaboración de aceites, lubricantes y combustibles. En cuanto a sus valores, coinciden en expresar una preocupación permanente por la salud, la seguridad y el medio ambiente, el profesionalismo y el compromiso con la contribución al desarrollo de las comunidades de recepción. También comparten el objetivo de invertir en nuevas formas de energía renovables y poseen políticas de gestión de las expectativas societales.

En relación con los aspectos en los que difieren, podemos mencionar los siguientes: Shell C.A.P.S.A. se dedica también a la aviación, la forestación y a la venta y distribución de productos químicos. TotalFinaElf también se dedica a la actividad química, pero posee una unidad de negocios (Atofina) independiente dedicada exclusivamente a esta tarea. Las empresas también se diferencian en su misión. Mientras que Shell C.A.P.S.A. se propone satisfacer las necesidades energéticas de la población, ganar nuevos negocios y establecer nuevos parámetros de comparación, TotalFinaElf sigue esta misma línea de pensamiento pero le adjudica una mayor importancia al compromiso con la comunidad y el medio ambiente y al hecho de estar a la altura de las demandas y exigencias de la sociedad.

En relación con la sociedad civil, ya he dicho que su papel fue más complejo en la explosión de la usina que durante el derrame de petróleo.

Así, en Toulouse la sociedad civil fue víctima, fuente y receptora de información, eje alrededor del cual todos los demás actores focalizaban su atención, beneficiaria de políticas de apoyo y contención y, además, se organizó en diversas agrupaciones y luchó por sus derechos.

Por el contrario, los habitantes de Magdalena y Berisso no fueron considerados víctimas del derrame, los demás actores centraron su atención en ellos sólo parcialmente y fueron simples receptores de información; además, no se organizaron para defender sus derechos.

- En relación con las respuestas dadas por los actores durante la crisis, en un primer momento todos los sujetos intervinientes luego de la explosión de la usina y el derrame de hidrocarburo se preocuparon por salir de la situación de emergencia, minimizar los riesgos y coincidieron en evaluar la magnitud de los acontecimientos, decidir qué se haría y quiénes serían los encargados. También consideramos importante destacar que en esta instancia inicial tanto TotalFinaElf como Shell C.A.P.S.A. dieron positivamente los primeros pasos hacia su relegitimación en el escenario post-crisis.

En cuanto a las diferencias halladas en esta etapa puedo mencionar una integración de las acciones operacionales y comunicacionales emprendidas por los actores luego de la explosión en contraposición a un predominio de las respuestas operacionales luego del derrame de crudo. Además, en el caso francés es posible apreciar que los agentes estatales y para-estatales desempeñaron un rol protagónico mientras que en el caso argentino la empresa petrolera Shell C.A.P.S.A. tuvo un protagonismo notable.

En una segunda instancia los actores involucrados acompañaron el desarrollo de las crisis y ejecutaron acciones más vinculadas con lo social y las empresas protagonistas privilegiaron las acciones operacionales; cada una de ellas llevó a cabo acciones concretas a través de las cuales pretendían reconstruir su vínculo con la sociedad civil. También es en esta etapa en la que estos sujetos corporativos dieron a conocer su respuesta institucional ante los acontecimientos: “*L’Explosion de l’usine AZF-Grande Paroisse en Toulouse*” de parte de TotalFinaElf y “Responsabilidad Ciudadana” de parte de Shell C.A.P.S.A. En ambos casos, esta respuesta no estuvo a la altura de las expectativas de las respectivas comunidades aunque

fue un instrumento de *lobbying* para la Empresa francesa dado que le sirvió para influir ante las autoridades ejecutivas y legislativas.

En ambas crisis se destaca el rol desempeñado por la esfera del Estado. En el caso francés la intervención es más activa en el plano operacional mientras que, en el caso argentino, los sujetos estatales y/o para-estatales también iniciaron su intervención en el plano comunicacional.

Con respecto a las diferencias, en el caso francés se produjo la entrada al escenario crítico de organizaciones civiles como la Cruz Roja y la *Fondation de France*. Este tipo de asociaciones ya estaba presente en el caso argentino, aunque ahora mostraron un perfil más combativo.

Al considerar las respuestas estratégicas ofrecidas por los distintos actores involucrados en las dos situaciones disruptivas estudiadas tengo la posibilidad de apreciar que no hay semejanzas entre ellas. En este sentido, luego de la explosión, las organizaciones civiles continuaron asistiendo a las víctimas y los demás actores trabajaron juntos para reencaminar la economía local. Tras el derrame, por el contrario, la empresa responsable no llevó a cabo ninguna acción operacional ni comunicacional significativa ni colaboró con las autoridades. Los representantes del Estado, a su vez, tampoco se preocuparon por mejorar la situación económica de los pobladores o por impulsar nuevas actividades económicas en las zonas afectadas.

- Al observar la gestión de los riesgos industriales se aprecia una de las divergencias más notorias en cuanto al manejo de las crisis en el largo plazo. Frente a una actitud poco comprometida y superficial en relación con el cuidado del medio ambiente como la mostrada por los sujetos participantes en la crisis argentina, se destaca en contraposición una verdadera gestión a futuro de los riesgos industriales por parte de los actores intervinientes en la crisis de Toulouse al enfatizar la necesidad de evaluar la viabilidad de los establecimientos industriales próximos a centros urbanos e impulsar la sanción de una ley para fortalecer las herramientas de control de la Directiva SEVESO y asegurar el acceso del público a la información.

Por el contrario, en la crisis de Magdalena la construcción del acontecimiento desde los términos ecologistas no llevó a los actores a la adopción de medidas que previnieran un control más férreo de las prácticas de derrame que periódicamente realizan las empresas

petroquímicas de manera de que permitieran evaluar su eficacia como ejercicio preventivo. Por el contrario, todo quedó en un nivel discursivo y mediático.

- Con respecto a la legitimación de las organizaciones participantes en ambas situaciones de crisis, puedo concluir que la Cruz Roja y la *Fondation de France* mantuvieron su reconocimiento y valoración social. En cuanto a GreenPeace Argentina y Alaplástica, ambas conservaron su legitimidad dentro de su público primario aunque no podemos garantizar que se haya hecho extensiva al resto de la sociedad a partir de su actuación tras el derrame de petróleo
- Puedo afirmar que las autoridades francesas se legitimaron como actores socialmente responsables y preparados para manejar situaciones disruptivas luego de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse dado que abarcaron todas y cada una de las expectativas societales a partir de una utilización equilibrada de las acciones operacionales y comunicacionales durante todo el proceso de crisis. Por el contrario, sus pares argentinas sólo se re-legitimaron parcialmente puesto que concentraron sus mayores y más visibles esfuerzos en la protección y recuperación del medio ambiente y no prestaron tanta atención a las verdaderas y profundas demandas societales, las cuales estaban vinculadas primordialmente con el futuro económico de su comunidad.
- Ninguna de las dos empresas protagonistas de las situaciones disruptivas lograron re-legitimarse en el escenario post-crisis como sujetos entrenados y preparados para la gestión de situaciones críticas.

Por un lado, a pesar de que desde su discurso institucional TotalFinaElf poseía pautas y principios que la guiaban en una situación disruptiva, minimizó los primeros síntomas del conflicto y falló al determinar su trascendencia. Sí expresó empatía hacia las víctimas y colaboró con las autoridades, pero las acciones operacionales que implementó fueron las que le correspondía hacer y, de hecho, no la diferencian demasiado de otras acciones llevadas a cabo por otras empresas y por el mismo Estado francés. Por otra parte, no había desarrollado ninguna política de manejo de químicos peligrosos (a pesar de ser por definición una empresa química). Sin embargo, cabe rescatar que ejerció en forma plena su rol de actor político al utilizar su influencia como actor social para intervenir en la discusión de los nuevos proyectos de ley ambientales y/o en las modificaciones de la Directriz SEVESO.

Por otro lado, Shell C.A.P.S.A. durante la pre-crisis implementó todos los recursos que poseía a su alcance y mostró una coherencia parcial entre su discurso y actuación institucional. No obstante, en realidad, hizo sólo lo que debía ya que no mostró empatía hacia los damnificados y, aunque poseía en lo discursivo una fuerte conciencia de las expectativas societales, falló al entender lo que la sociedad realmente esperaba de ella y también se equivocó al no comunicar que estaba procediendo según pautas avaladas internacionalmente.

A partir de lo expuesto en los párrafos precedentes estoy en condiciones de afirmar que mi hipótesis de trabajo era acertada ya que sólo aquellos actores que respondieron operacional y comunicacionalmente en la situación de crisis según pautas de conducta y conocimientos adquiridos y de acuerdo a los valores y expectativas de la sociedad fueron los que lograron posicionarse en el escenario post-crisis como sujetos avezados y experimentados en el manejo de situaciones disruptivas.

Estoy convencida de que este resultado no sólo confirma la importancia de integrar activamente las políticas de comunicación con las de gestión dentro de toda empresa sino que también permite apreciar hasta qué punto la emergencia de una situación disruptiva no se convierte para toda institución en una oportunidad privilegiada para instalar desde la comunicación la imagen de una conducción ordenada, prudente y responsable a través de la implementación de las políticas y tácticas adecuadas.

Por otra parte, considero que este trabajo de tesis constituye un avance enriquecedor dentro de la literatura de crisis existente ya que supera el abordaje exclusivo de los aspectos operativos-manuales de toda crisis e incorpora una perspectiva tanto académica como multidisciplinaria. Además, nos permite ver a la empresa no sólo como un actor económico sino también social en la localidad donde se establece a la vez que nos ofrece la posibilidad de valorar y apreciar la interacción entre la acción pública (propia del Estado) y la privada.

En lo personal, disfruté todas y cada una de las etapas por las que atravesé hasta llegar a este resultado final. La búsqueda de información de primera y segunda mano, la lectura de material bibliográfico, el análisis de los datos, la puesta en relación de los mismos y la redacción de cada uno de los capítulos no sólo fue la actividad de cierre de una Maestría sino que también constituyó un ámbito de reflexión y producción adecuados en el que tuve la posibilidad de abocarme a un área de estudio que me interesaba particularmente, aplicar

conocimientos previamente adquiridos y descubrir otros nuevos y ofrecer un trabajo de investigación que de algún modo supera los existentes en este campo y a la vez abre la puerta como para seguir profundizando en el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abélès, Marc. Rituales y comunicación política. **En:** Ferry, Jean-Marc; Wolton, Dominique. *El nuevo espacio público*. Barcelona: Gedisa, 1998.
- Amado Suárez, Adriana; Castro Zuñeda, Carlos. *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas, 1999.
- Ander-Egg, Ezequiel. *Métodos y técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen, 2001. 4v.
- Beauchamp, Michel. Comunicación política y empresas. **En:** Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona : Gedisa, 1998.
- Champagne, Patrick. La doble dependencia. **En :** Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona : Gedisa, 1998.
- CLARÍN. Diario matutino de alcance nacional. Selección de artículos publicados en su versión papel y digital entre el 15 de enero de 1999 y el 24 de marzo de 2003.
- Craig, Adam. The media wants to know. Are you ready? [en línea] **En:** www.crisisexperts.com
- Cruz Roja (Francia). *Catastrophe de Toulouse* [pdf]. París : Croix Rouge Française, 2001. [en línea]. **En :** <http://www.croix-rouge.fr/goto/actualites/azf/index.asp>
- Fombrum, Charles. *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Estados Unidos: Harvard Business School Press, 1996.
- Francia. Secretaría de la Industria. Francetech [en línea]. **En:** www.industrie.gouv.fr/francetech
- Francia. Secretaría de la Industria. Les sites industrielles classés SEVESO [en línea] **En :** www.seveso.fr
- Gingras, Anne-Marie. El impacto de las comunicaciones en las prácticas políticas. Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona : Gedisa, 1998.
- Hernández Sampietri, Roberto [et al]. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2003.

- Institute for Crisis Management (ICM). **Sitio oficial:** www.crisisexperts.com
Louisville, Kentucky, Estados Unidos de América.
- Journal Seveso. **En:** www.journal-seveso.com
- Klein, Naomi. Crece el malhumor. La nueva militancia contra las empresas. **En su:** *No logo*. Buenos Aires: Paidós, 2000.
- Lagadec, Patrick. Crisis: 10 definiciones y una contribución [en línea]. **En:** www.communication-sensible.net
- LA NACIÓN. Diario matutino de alcance nacional. Selección de artículos publicados en su versión papel y digital entre el 15 de enero de 1999 y el 24 de marzo de 2003
- L'EXPRESS. Diario francés. Selección de artículos publicados en su versión papel y digital entre el 21 de septiembre de 2001 y el 31 de enero del 2003.
- Leblanc, Gérard. Del modelo judicial a los procesos mediáticos. **En:** Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona : Gedisa, 1998.
- Lemieux, Vincent. Un modelo comunicativo de la política. Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona : Gedisa, 1998.
- Livet, Pierre. Medios de comunicación masiva y limitaciones de la comunicación. Ferry, Jean-Marc; Wolton, Dominique. *El nuevo espacio público*. Barcelona: Gedisa, 1998
- Martini, Stella. Acontecimiento y noticia. **En su:** *Periodismo, noticia y noticiabilidad*. Buenos Aires: Norma, 2000.
- McCombs, Maxwell. Influencia de las noticias sobre nuestras imágenes del mundo. **En:** Bryant, J.Y. Zillmann, D. (comps). *Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías*. Barcelona: Paidós. 1996
- Muraro, Heriberto. Políticas, periodistas y ciudadanos. *De la videopolítica al periodismo de investigación*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Mitroff, Ian. El arte de la gestión de riesgos [en línea]. **En:** www.communication-crise.com (Consulta: 18 de diciembre de 2003)

- Noelle- Neumann, Elisabeth. La espiral del silencio. Una teoría de la opinión pública. Ferry, Jean-Marc; Wolton, Dominique. *El nuevo espacio público*. Barcelona: Gedisa, 1998
- Regester, Michael. Crisis: 10 definiciones y una contribución [en línea]. **En:** www.communication-sensible.net
- RTL Infos. Diario francés (Toulouse). Selección de artículos publicados en su versión papel y digital entre el 21 de septiembre de 2001 y el 31 de enero del 2003.
- Shell Company –Official Website- [en línea]. **En:** www.shell.com
- TotalFinaElf –Site officiel du groupe pétrolier. **En:** www.totalfinaelf.com
- Toulouse. Marie de. “Special solidarité AZF. Les chiffres. D’où viennent les dons ? Comment l’argent a-t-il été utilisé ? ». Toulouse, 21 de marzo de 2002.
- Van Dijk, Teun. El discurso como interacción en la sociedad. **En su:** *El discurso como interacción social. Estudios sobre el discurso II. Una introducción multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa, 2001.
- Verón, Eliseo. *Construir el acontecimiento. Los medios de comunicación masiva y el accidente en la central nuclear de Three Mile Island*. Barcelona: Gedisa, 1995.
- Verón, Eliseo. El living y sus dobles. Arquitecturas de la pantalla chica. **En su:** *El cuerpo de las imágenes*. Buenos Aires: Norma, 2001.
- Vican, Pierre. Crisis: 10 definiciones y una contribución [en línea]. **En:** www.communication-sensible.net
- Vieytes, Rut. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. 1º ed. Buenos Aires: De las Ciencias, 2004.
- Villafañe, Justo. La comunicación de crisis. **En su:** *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.
- Weil, Pascale. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós: 1992.
- Wolton, Dominique. La comunicación política: construcción de un modelo. **En:** Ferry, Jean Marc; Wolton, Dominique. *El nuevo espacio público*. Barcelona: Gedisa, 1998.

- Wolton, Dominique. Las contradicciones de la comunicación política. **En:** Gauthier, Pilles; Gosselin, André; Mouchon, Jean. *Comunicación y política*. Barcelona : Gedisa, 1998.

Fue realmente significativa la cantidad de material de apoyo disponible para el análisis de la situación de crisis originada en Toulouse a partir de la explosión de la usina AZF-Grande Paroisse perteneciente a la empresa petroquímica TotalFinaElf.

A diferencia del segundo caso analizado, para el cual acceder a información confiable que permitiera reconstruir objetiva y fácticamente lo que había sucedido y qué acciones habían llevado a cabo los involucrados, fue una tarea sumamente compleja.

Buena parte del material encontrado fue incluido directamente en el cuerpo principal de este trabajo de tesis debido a su peso, pertinencia y relevancia al eje de la argumentación. No obstante, quedaba afuera material importante, complementario y/o ilustrativo de lo que se había expuesto en los diversos capítulos _ en especial en el dedicado a la Crisis de TotalFinaElf_ por lo que decidí incorporarlo en este anexo.