

*“Entre la espada y la comunicación” forma parte del libro “Profesionales para un futuro globalizado” (Ediciones Eunate Año 2003) de la Facultad de Comunicación de la **Universidad de Navarra** (Pamplona, España).*



ENTRE LA ESPADA Y LA COMUNICACIÓN:	2
La imposibilidad de no comunicar.....	2
Las crisis	5
Ni los más grandes se salvan: La necesidad de una rápida reacción.....	5
Caso LAPA: las consecuencias de no invertir en la relación con los medios.....	8
Caso Exxon Valdez: nunca está de más prever el peor escenario posible	10
La cuestión del silencio y los secretos.....	10
Sobreviviendo	11
Creatividad a bajo costo en la crisis de un país	12
El altruismo pragmático.....	13
Consideraciones finales	15
BIBLIOGRAFÍA	16
RESUMEN:	17
BREVE CURRÍCULUM:	18

Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis

Juan José Larrea*

“Nunca el mundo como hoy, dispuso de tantos medios de comunicación para comunicar ideas, pero nunca, como hoy, careció de ideas para comunicar por tantos medios.” Profesor Miguel Pérez Gaudio¹

La imposibilidad de no comunicar

Cuando una institución enfrenta una crisis no podrá evitar comunicar. De hecho, todo comunica o al decir de Joan Costa, todo significa². Prescindir de la Comunicación Institucional en un mundo globalizado, competitivo y en constante crisis, es como viajar en un avión sin importar la existencia de piloto alguno.

La decisión de invertir en comunicación para guiar una proyección de sí misma por caminos benéficos, logrará que no sólo salga airosa de una crisis, sino también que obtenga una ventaja de la oportunidad que toda crisis ofrece. La *Comunicación Institucional* funciona, en la mayoría de las crisis, como el factor determinante entre hundirse en el escándalo o permanecer golpeada, pero en pie.

Hoy en día las organizaciones, tanto empresas comerciales, instituciones públicas o no gubernamentales e incluso hasta países, se encuentran dentro de un sistema cuyos elementos interactúan de manera constante, quieran o no. Cualquier elemento de ese sistema que intente aislarse, colapsará.

* Ver Breve Curriculum al final del capítulo

¹ Pérez Gaudio, Miguel, “El Periodismo idea, Saber pensar, Hacer pensar, Dejar pensar”, 2001, Argentina.

² Costa, Joan, “Comunicación. Significación. Información”, - www.joancosta.com, Septiembre 2002.

Vemos que la base de su interacción radica en el intercambio de información. Mucho se ha dicho en la *“Era Informática o de la Comunicación”* en la que vivimos actualmente sobre los avances de las tecnologías que no sólo conectan a las personas entre sí sino que logran que las instituciones estén al tanto de lo que sucede en todo el mundo, en cuestión de minutos, muchas veces, simultáneamente.

Es evidente que ha aumentado geométricamente nuestro consumo de información ya sea por la proliferación de los medios, de la televisión global y digital y por el auge de Internet. Al mismo tiempo, la mayoría de las actividades en las que participamos, llevan de modo implícito un intercambio de información con nuestro entorno.

La globalización de economías, mercados y la competencia en general, obligan en el caso de las empresas (públicas o privadas) a estar más pendientes de lo que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores. De hecho, *una empresa ya no se diferencia por los productos o por los servicios que presta, sino por su capital intangible, es decir, los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación en ella para con los clientes.*

Sin embargo, no se llegó aún a un desarrollo completo en cuanto a la utilización y beneficio de la información. El profesor Alfons Cornella³ señala que existe todavía un desconocimiento acerca de los mecanismos de creación, digestión y aprovechamiento de información en las organizaciones. Aún no se le ha dado un enfoque humano, que tenga en cuenta a las personas que utilizan la información. Es por eso que todavía es necesario pasar de la *“Era de la información”* (operacional) a la *“Era del conocimiento”*, en donde la información sirva para aprender y reflexionar y no sólo para acumular datos no interpretados.

³- Cornella, Alfons. *“Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas”*, McGraw-Hill, 1994, Madrid

De manera que, al estar inserta en una sociedad interactuante e interdependiente, la inestabilidad en el ambiente o dentro de la organización misma, puede ser una causal generadora de crisis. Para ser exitoso en cuanto a comunicación, es necesario saber qué lugar y qué funciones ocupa la institución que se preside y por lo tanto, qué es lo que se espera de la gestión. A partir de allí, se podrán definir los objetivos y encarar una estrategia de comunicación que sea acorde a ellos.

La *Comunicación Institucional* es aquella que se encarga de difundir, promover y relacionar a la entidad (pública o privada) en los ámbitos de interés. No solo hablamos de los medios de comunicación periodísticos y profesionales que los integran, sino también de la comunidad (ciudad, provincia, país, exterior) y espacios de poder. Hoy en día es vital que los directivos de las empresas entiendan que en un mundo donde las percepciones le ganan a las realidades, *comunicar lo que se hace es tan importante como lo que se hace*.

La *comunicación institucional* comprende un abanico de disciplinas que se adecuan al modo y a las circunstancias en que se quiere comunicar lo que cada institución realiza. Por supuesto que no todo está dicho en materia de comunicación, y todos los días aparecen nuevas teorías acerca de lo correcto y de lo útil, lo cual dan lugar a disciplinas o métodos innovadores que benefician y enriquecen la relación directa que debe prevalecer entre ciudadanos, instituciones y medios de comunicación.

Las crisis

Según Miguel Ritter -director regional de Relaciones Públicas de Siemens-, una crisis es una situación seria, imprevista y que está fuera de control. Aunque como todos sabemos una crisis puede ser atravesada por una empresa sin que tome estado público, hoy en día, uno de los mayores obstáculos de toda crisis es que indefectiblemente trasciende los límites de toda organización, por lo que adquiere estado público.

Es aquí donde juega un rol fundamental la comunicación institucional, como herramienta necesaria a los fines de hacer frente a las denuncias que se presenten, a los peligros que acosan a la buena imagen de la institución y, a su vez, para tener control de las informaciones que se transmiten (tanto por fuera como por dentro de la empresa) y llegan al público.

A continuación, diversos casos emblemáticos dan muestra acerca de la necesidad de personal idóneo en materia comunicacional, constante actualización de conocimientos y preparación ante desafíos del presente y obstáculos abstractos que atentan perjudicar una reputación.

Ni los más grandes se salvan: La necesidad de una rápida reacción.

El *recall* es la acción tomada en casos de accidentes o problemas con los productos de consumo. Consiste en quitar del mercado todo producto que ponga en riesgo la reputación de la empresa por poner en peligro la salud o la vida de las personas que lo consumen. Las empresas sacan y reponen aquello que anduvo mal. Todos los casos de *recall* no llevan solo una operación logística compleja y costosa, sino abarcan una estrategia de comunicación en si misma.

La empresa americana *Tylenol* fue en los años ochenta, el caso ejemplar de un *recall* exitoso. El analgésico más vendido de Estado Unidos de América fue denunciado

por estar contaminado y ocasionar la muerte a diez personas. Por primera vez una empresa aplicó el principio de que “no hay costo que sea demasiado alto, cuando se trata de cuidar al paciente”. Y el costo fue alto: 200 millones de dólares.

Con su rápida respuesta y efectiva comunicación, lograron apagar la crisis y que la empresa sea percibida como *responsable y renovada*. No sólo es posible salir de una crisis, sino que también es posible y necesario doblar la apuesta y aprovechar lo que la crisis ofrece como oportunidad.

Por el contrario, la empresa también americana *Coca Cola*, debió sacar en 1999 del mercado sus latas de Francia y Bélgica por un caso de presunta intoxicación de 200 niños. Finalmente se comprobó que los casos eran reacciones psicósomáticas producto del mal olor de algunas latas. La empresa tardó mucho en reaccionar y dejó que autoridades gubernamentales ordenaran el *recall* antes que la empresa. Lo que se advierte en estos casos, es la importancia de que la empresa adopte (en términos abreviados) la iniciativa y ponga al consumidor por sobre los accionistas y las ventas. De lo contrario, el consumidor no confiará más en sus productos. La gigante de las gaseosas asombró por su deficiente comunicación.

En la República Argentina, *McDonald's* debió enfrentar durante el 2001, la mayor crisis de su historia. Sus pollos estaban presuntamente contaminados con la bacteria *escherichia coli* que produce el temido síndrome hemolítico urémico (insuficiencia renal) en niños de 2 a 10 años. La estrategia de comunicación elegida en tal oportunidad fue demasiado riesgosa. Al dividir a los periodistas en aliados y opositores, decidió callar ante las denuncias de los enemigos y sólo responder ante los aliados. Conclusión: la audiencia y la credibilidad de sus aliados eran menores a la de los periodistas enemigos.

Mientras tanto, la empresa no daba cifras, no desmentía y dejaba demasiado espacio para las especulaciones, las críticas y la descripción de las posibles consecuencias de ingerir la bacteria. El caso se expandió hacia Chile, donde también se clausuraron negocios y donde se calcula que las ventas cayeron en un 70%. En este

caso, el equipo de crisis no consultó con su par en Buenos Aires y decidió buscar a políticos (no periodistas) que aparecieron en TV comiendo la hamburguesa de pollo (Mc pollo). Esa estrategia amplió el problema, planteándose luego que la empresa pedía favores políticos, cuestión que no ayudó para nada a mejorar la imagen. Todo lo contrario.

Finalmente en Argentina aún persiste la duda de si efectivamente los pollos estaban infectados o no. *Lección:* No sirve buscar aliados periodistas ni políticos mientras otros golpean injustificadamente sin que se les responda. La gente ante la duda consume otra cosa, persuadidos por la competencia.

Caso LAPA: las consecuencias de no invertir en la relación con los medios

A las 20.54 del 31 de agosto de 2000 un avión se salía de la pista del Aeroparque Jorge Newbery (Buenos Aires, República Argentina) atravesando todo lo que estaba en su camino. Como en una película de cine catástrofe avanzó sobre autos, docenas de personas que se encontraban en un centro de golf y por poco llega a una estación de servicio *Esso*, emplazada en la zona. Veinte minutos después llegarían las primeras cámaras que comenzarían a transmitir en vivo los penosos acontecimientos.

La situación era idealmente mediática: un avión estaba en llamas sobre una avenida céntrica, en plena ciudad de Buenos Aires. Fácil acceso a una tragedia terrible en la que murieron 70 personas y que sería tratada por la empresa con un grado de improvisación y descuido que será recordado -en muchos países- *como el caso más emblemático de lo que no hay que hacer.*

Los pasos dados por la empresa dejan indicios categóricos de que faltó un plan de contingencia comunicacional, de comunicación interna, manejo de medios y estrategia y un debido *media training* de los ejecutivos. Los siguientes, son un copilado de situaciones objetivas que debieron evitarse o subsanarse, de manera muy diferente:

- En la puerta del salón de conferencias a dónde acudían los periodistas había un cartel publicitario en donde se veía un avión de la compañía aterrizando en la principal avenida de Buenos Aires, la 9 de Julio. Se tapo recién a los cuatro días del accidente.
- Se criticó la considerable demora en informar a los familiares y a la prensa las listas de pasajeros.
- Hubo una notable falta de reacción ante los rumores terribles como que el piloto había sobrevivido pero que lo habían matado para que no hablase.
- El CEO de la empresa desapareció cuando el Presidente de la Nación y el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se hacían presentes en la zona.
- En los comunicados de prensa se vio una falta absoluta de sensibilidad hacia los familiares de las víctimas. En ningún momento se les pidió disculpas ni se comunicó el número telefónico al que podían llamar para evacuar las interminables consultas.
- Recién convocó la primera conferencia de prensa pasadas 20 horas del accidente.

- La información otorgada a los periodistas era deficiente y tampoco la encontraban en la página Web. No había un *Dark Site* preparado (sitio Web alternativo para casos de crisis). Tardaron más de 15 horas para poner los comunicados en su página de Internet y no activó un 0800 (línea gratuita).

Las empresas norteamericanas están mucho más entrenadas en este tipo de casos extremos. Un ejemplo que guarda relación con el comentado, ocurrió en La Florida, Estados Unidos, en el año 1996.

Un avión de la compañía *Valujet*, con sede en Atlanta, se estrelló en los pantanos del Estado de Florida con 110 pasajeros, muchos de los cuales murieron devorados por los cocodrilos. No hubo sobrevivientes (en el de LAPA hubo 20).

En pocos minutos la prensa había confirmado los hechos y los daba por concluidos, a pesar de que la empresa no había hablado aún. El caso de *Valujet* se puede considerar como una de las crisis mejor solucionadas en la historia de la aeronavegación comercial.

A diferencia del caso LAPA, los pasos de *Valujet* fueron acertados:

- Inmediatamente investigaron lo que pudo haber ocurrido y el lugar de la tragedia. Recolectaron la lista de pasajeros y la dieron a conocer.
- Pusieron en marcha un plan de crisis. Habilitaron una línea 1-800 para que los familiares de las víctimas supieran si estaban o no vivos. Luego dieron a la prensa la información que tenían a su disposición.
- El Presidente se dirigió al lugar del accidente y enfrentó personalmente a los familiares de los muertos.
- El vocero y el suplente estaban previamente dignados. Todas las comunicaciones se centrarían en esas personas.
- El factor humano predominó sobre el judicial.
- Informaron velozmente y con la verdad. Fueron concretos y claros con las respuestas.
- Los empleados siempre estuvieron al tanto de lo que se hacía desde el *management* y ante cualquier pregunta de un periodista, la sugerencia era comunicarlo con el vocero designado.
- Los familiares de las víctimas eran la prioridad número uno de la empresa.

Caso Exxon Valdez: nunca está de más prever el peor escenario posible

El barco *Exxon Valdez* naufragó en Prince Williams Sands (Alaska) en el año 1989. El accidente devastó el ambiente y causó la destrucción económica de la industria pesquera de Alaska. Sólo el impacto económico para *Exxon* fue más de lo que la empresa podría soportar: 5 millones de dólares de petróleo derramado, 20 millones para salvar y reparar el buque y más de 1.000 millones en gastos de limpieza al medio ambiente.

Pero el costo más alto fue el de su imagen perdida. Se resintió no solo la suya sino la de toda la industria petrolera. En 1989 *Exxon* era una de las cinco empresas más grandes de Estados Unidos. Pero su atraso y descuido en informar al público lo sucedido, entre otros errores, la dejaron en un estado poco envidiable.

Varias horas después del desastre, los medios de comunicación tuvieron que pedir una declaración de la oficina principal de la empresa, en Houston. Recibieron una respuesta vaga y carente de información. Una semana después del derrame, *Exxon* aún no había tocado el tema y el coordinador de las relaciones públicas con los medios respondió a preguntas diciendo que su jefe le había prohibido contestar.

La cuestión del silencio y los secretos

En el verano argentino del 2001, el banco norteamericano *Citibank* se vio involucrado en presuntas operaciones de lavado de dinero y asesinatos mafiosos, cuestionando severamente su imagen. El tema del lavado de dinero ocupó a mediados de febrero el 30,82% de la cobertura política y económica de los medios gráficos argentinos⁴. La baja intensidad de la respuesta del banco llevó a muchos profesionales

⁴ Datos de la consultora Ejes

de la comunicación a preguntar cómo y cuándo conviene responder a una denuncia para que no se convierta en crisis.

La empresa contestó solo con un comunicado de 34 escuetas palabras en las que decía que el tema sería tratado por sus abogados en el ámbito judicial y no mediáticamente. Esta medida fue criticada y analizada desde varios sectores, y lo que se pudo concluir es que en casos de denuncias, lo mejor es analizar muy bien la situación y la repercusión pública.

Según el experto en comunicación corporativa Federico Rey Lennon, si la empresa tiene algo positivo que aportar al debate, es bueno que lo haga y que salga a comunicar cuanto antes y lo mejor posible. Pero ¿salir a contestar no significaría aumentar los centímetros por columna de cobertura en contra de la empresa? Es bueno, entonces abrirse a los medios y ser transparentes “salvo que uno tenga muchos paños sucios, en ese caso, es mejor lavarlos en casa antes de salir”⁵.

Es en estos casos, donde resulta menester evaluar si la denuncia puede llegar a generar una crisis. Es importante tener en cuenta que cuando la empresa afronta la crisis es dueña de la información que se dice de ella, y es por ello que debe aportar información veraz y responsable a los periodistas rápidamente.

Sobreviviendo

La crisis económica, social y/o política de un país, repercute indefectiblemente en organizaciones gubernamentales y privadas. Aquí la comunicación debe potenciarse y reflejar con la mayor objetividad los cambios y medidas dictadas procurando la resolución de los conflictos, informando en términos reales y claros a la sociedad y a todos los integrantes del organismo.

Cuando un país se encuentra en estado general de crisis, todos sus componentes los estarán también. Este es el caso de la República Argentina que a partir de la confiscación de los ahorros y depósitos bancarios (operada a fines del año 2001) y del mediático aplauso al *default* financiero llevó a todas sus empresas a la necesidad de *perecer o comunicar*.

Cuando un país se ve azotado por alguna crisis de índole económica, política e institucional, es imperante, sobre todo para las empresas privadas, acordarse de su responsabilidad social.

Resulta una encrucijada invertir en comunicación cuando los presupuestos de todas las áreas se achican, pero no debe perderse de vista el hecho de que el capital más valioso y más difícil de obtener (y de mantener) es la imagen positiva con la que una institución es percibida.

Por eso, es necesario fortalecer las acciones conjuntas, ideas y medidas tendientes a lograr que el contacto y diálogo permanente entre los canales internos y externos de comunicación se mantengan incólumes o, por lo menos, no se vean abruptamente alterados. Ese esfuerzo será cosechado en el futuro, cuando la crisis se normalice.

Creatividad a bajo costo en la crisis de un país

El Defensor del Pueblo de la Nación Argentina⁶, convencido en que no podía permanecer sin comunicar, armó una estrategia comunicacional que consistió en la realización de un programa radial semanal de una hora de duración. Su objetivo es ofrecer gratuitamente a las emisoras de todo el país que atraviesan una gran crisis

⁵ “Crisis management. Ser o no ser-“, Revista Imagen, n.43, Junio 2000, Argentina p.3

⁶ *Constitución Nacional Argentina*, art. 86 - *Creación de Defensor del Pueblo*, ley 24.282.

económica y se encuentran impedidos de poder completar su programación por falta de recursos (salarios para periodistas, conductores, productores, líneas telefónicas, entre otro) y transmitiendo temas musicales cuando la misma no reunía esta característica.

Eduardo Mondino, titular de la mencionada institución pública entendió que sin un presupuesto acorde a las necesidades actuales para una difusión masiva a escala nacional, se debía buscar alternativas que conformaran una comunicación efectiva y de llegada directa a la comunidad.

El emprendimiento que lleva 3 años desde su creación, comprende una cadena de más de 200 emisoras que gratuitamente emiten el programa denominado “*La Gente y su Defensor*”. Gran parte de las radios de todo el país baja el programa en formato MP3 desde la Web institucional del organismo⁷.

El altruismo pragmático⁸

Para establecer una buena relación entre una opinión pública cada vez más exigente y la realidad de un mercado globalizado e hipercompetitivo es necesario realizar actividades que tengan una importancia social y cuyos efectos ayuden y generen un valor agregado a nuestra institución. La relación ya no se entiende como ‘persona-producto’ sino como ‘persona-organización’. Por eso es necesario también comunicarse como una entidad social.

Coca Cola de Argentina se asoció con la Fundación Compromiso creando el programa *Escuelas por el Cambio* para ayudar a escuelas públicas de escasos recursos a mejorar su desempeño. Se aplica en 28 escuelas y destina alrededor de 6.000 dólares por cada una. Cuenta con un presupuesto superior a los 600 mil dólares entre todos los

⁷ www.defensor.gov.ar

⁸ Rey Lennon Federico, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social. Revista Mediomundo, Argentina, 2001.

programas solidarios. La idea se basó en hacer algo que dejara una huella, que sea más que una simple donación.

Los supermercados *Disco* cumplieron 40 años y festejaron ayudando a comedores de todo el país. La campaña consistió en llevar alimentos a más de 20 mil chicos. Hacia el público externo se lanzó una campaña de TV, radio, diarios y revistas. Además de una campaña de prensa y la disposición de un 0800 gratuito para que el público se informara. La campaña *Unidos para Ayudar* llevó alimentos a más de 30 mil niños y adolescentes. La empresa decidió involucrar a todos sus empleados en la campaña: les pidió a los más de 18 mil subordinados que donaran voluntariamente un peso por mes de su sueldo. Disco doblaría lo aportado y todo se traduciría a un millón de kilos de alimentos para las entidades seleccionadas.

Los mencionados ejemplos no hacen otra cosa más que reflejar con hechos reales que pueden convivir perfectamente programas sociales (vinculados con las necesidades esenciales de una comunidad) con el desarrollo y perfeccionamiento de una empresa, lo que no solo sirve para elevar su buena imagen y comunicar indirectamente, sino para demostrar al contexto social que ellos están para ayudarlos.

Consideraciones finales

Ninguna entidad pública o privada puede darse el gusto de prescindir de un equipo de comunicación institucional y menos si se comprende que actualmente las crisis merodean constantemente nuestro entorno.

También conocido con la denominación de *DirCom*, apócope nacida en Francia y adoptada inmediatamente por España hace una década, el Comunicador Institucional debe estar presente junto a directivos planteando los posibles escenarios mediáticos ante la toma de decisiones.

Un comunicador debe trabajar en armonía con los directivos jerárquicos y el personal, y estos, tener en claro cuál es la función que desarrollarán ante distintos escenarios. La preparación de todos es constante y de actualización permanente. El trabajo en equipo (no en grupo) es fundamental para cualquier resultado exitoso.

En los tiempos que vivimos encontramos periodistas preparados y en funciones no solo en medios tradicionales de comunicación (radio, TV y gráfica), sino también en portales de Internet, medios informativos en pantallas electrónicas en medios de transporte, teléfonos celulares y otros medios que son tan efectivos, como así también, rápidos.

Acordarse o invertir en esta materia recién frente a una crisis es un error muy común en el mundo. Un descuido de esta magnitud puede derribar todo lo que se ha realizado durante años.

No solo alcanza con informar, sino que también se debe *formar* a los distintos públicos (periodistas y ciudadanos), asegurando que la difusión que se logra por otros canales sea la misma que se pretendía dar.

BIBLIOGRAFÍA

- Areneo, Paula, "Atrapando periodistas en la red. Cómo hacer un site de prensa exitoso", Regista Imagen, n. 55, Abril 2001, Argentina. MONTES DE OCA, IGNACIO, "La peor noticia", Revista Imagen, n. 43, mayo / junio 2000, Argentina.
- Areneo, Paula, "Cómo encarar el retiro de productos. Todo sobre el recall", Revista Imagen, n. 53, 2001, Argentina.
- Comuniación en Default, Revista Imagen, n.59, 2002, Argentina.
- Cornella, Alfons. Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas, McGraw-Hill, 1994, Madrid.
- Costa, Joan, "Comunicación. Significación. Información", Página personal de Joan Costa (www.joancosta.com), Septiembre 2002.
- Dillinberger, Diego, "La tragedia del vuelo LAPA. El accidente de la comunicación", Revista Imagen, n. 36, septiembre 1999, Argentina.
- Gurmandi Ariel, "Crisis Management. Ser o no ser", Revista Imagen, n. 50, febrero 2001, Argentina.
- Medina, Robert, "Comuniación organizacional durante una crisis", artículo extraído de www.licencomunicación.com.ar
- Revista Imagen, Edición Especial, "Responsabilidad Corporativa", n. 57, 2001, Argentina.
- Rey Lennon Federico, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social. Revista Mediomundo, Argentina, 2001.
- Rey Lennon, Federico. "La organización inteligente o cómo navegar en el espacio del conocimiento", Siglo XXI, n.1, diciembre 1998.
- Ritter Miguel, *Malas noticias: la empresa en tiempos de crisis*, fascículo interno de Siemens, 1996.

RESUMEN:

En el presente artículo el autor reflexiona acerca de la importancia de la Comunicación Institucional en momentos de crisis y ejemplifica a través de casos prácticos de Argentina y el mundo aquellas dificultades que se plantean cuando una institución debe afrontar un momento de extrema dificultad.

En mucho de los casos se puede observar la imperante necesidad de comunicación que requieren ciertas situaciones, de manera que de no hacerlo correctamente, se encuentra en juego la existencia de la institución.

Además de las crisis habituales a las que una empresa u organización pueda llegar a enfrentar, también es considerada la crisis de un país como institución que indefectiblemente afectará a las organizaciones que se encuentran funcionando en su interior. El caso de Argentina es emblemático y de suma actualidad, y aunque aún no se encuentre resuelto, se mostrarán ejemplos de empresas e instituciones que continúan invirtiendo en comunicación y que notan la importancia de no bajar los brazos en casos en que los presupuestos se recortan.

El artículo intenta demostrar a través de casos prácticos que comunicar en el mundo de hoy es inevitable, por lo tanto investigar y desarrollar métodos eficientes para hacerlo correctamente es una tarea que todo comunicador en relación con empresas e instituciones debe tener en cuenta.

Breve Curriculum:

Juan José Larrea de nacionalidad Argentina, 33 años, casado y dos hijos es Periodista, especialista en Comunicación Institucional. Productor periodístico de radio y TV. Cursando la Licenciatura en Comunicación Social (Univ. de Santiago del Estero). Ha realizado colaboraciones en medios gráficos en distintos diarios de Argentina con artículos de firma comentando los distintos aspectos y niveles de la comunicación. Actualmente es Director de Prensa y Difusión del Defensor del Pueblo de la Nación Argentina; Jefe de Prensa de la Federación Iberoamericana del Ombudsman. Productor Ejecutivo de “La Gente y su Defensor” programa radial que se transmite en más de 200 emisoras. Curriculum completo en www.jjlarrea.com.ar