

## **Cómo afrontar la comunicación en una situación de crisis motivada por el rechazo ciudadano; caso Boroa**

*Por María del Mar Rodríguez\**

**Resumen:** *El estudio que aquí se presenta centra su atención en las crisis sociales que nacen en el seno de una institución local en cuya gestión el público actúa como principal generador de conflictos ante la ausencia o inoperatividad de canales de comunicación entre una organización y los ciudadanos. A través del estudio de un caso real como es la instalación de una planta de ciclo combinado, ubicada en el municipio vizcaíno de Amorebieta, se denuncian las graves incidencias halladas en la planificación de una política de comunicación global que no incluye modelos de participación ciudadana, ni fórmulas que garanticen un debate real. Los ciudadanos se organizan en plataformas cívicas, apoyadas por grupos ecologistas y otros agentes sociales que no tienen otra opción que mostrar sus protestas en las calles y a través de medios de comunicación para reivindicar lo que consideran un derecho: recibir información. No en vano son quienes van a convivir y sufrir los efectos de las plantas energéticas; incineradoras, refinerías etc.*

**Palabras clave:** *Plataformas ciudadanas, conflictos locales, crisis institucional, política de comunicación, planificación.*

\* Doctoranda del Departamento de Periodismo II de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación en la Universidad del País Vasco. EHU. Este artículo forma parte de la tesis doctoral, aún en proceso de elaboración, subvencionada por el Gobierno Vasco.

**Abstrac:** *This study is focused on social crisis raised in local institutions, in which citizens are the main source of conflicts due to the absence of communications channels between them and a certain organization. Through the study of a real case, the combined cycle plant in Amorebieta, a lack of debate, citizen participation and global communication policy is noticed. Citizens organize themselves in civil platforms, supported by ecologist groups and other social agents. They can only show their disagreement through demonstrations or the media, where they demand what they consider a right: to get information. At least they are the ones that will have to deal with the consequences of power plants, incinerators, refineries...*

**Key Words:** *Civil platforms, local conflicts, institucional crisis, communication policy, planification.*

## 1. Introducción

En los últimos años, la mayoría de las organizaciones, entendiéndose como tales empresas, organismos públicos y privados, han escuchado la llamada de atención realizada por los profesionales de la comunicación para prevenir y gestionar las posibles crisis, alertadas por los graves desastres acontecidos en todo el mundo en forma de accidentes (el estallido del reactor nuclear de Chernobyl, la explosión del trasbordador espacial Challenger, el vertido tóxico de las minas de Aznalcóllar, etc.) y efectos no deseados en la elaboración de determinados productos (caso Tylenol, Perrier...).

Sin embargo, en este momento en que la comunicación de crisis aparece constituida como una de las áreas de la comunicación institucional que más se ha desarrollado desde el decenio de los 80, sorprende lo poco que se ha investigado acerca del nacimiento, desarrollo y solución de una crisis institucional motivada por el malestar ciudadano.

Lejos de ser una excepción, la imposición por parte de los organismos públicos y privados de “informar” de sus proyectos e iniciativas una vez contruidos o puestos en marcha se ha convertido en una práctica habitual. Promotores y representantes públicos se plantean la comunicación a posteriori, después de que el proyecto ya se ha iniciado. Los movimientos sociales que nacen para hacer frente a este vacío comunicacional se suelen organizar en torno a plataformas ciudadanas, grupos ecologistas y otros grupos de interés que forman parte de la trama social: expertos, políticos, profesores de universidad etc. que se posicionan en contra. El desconocimiento generalizado del proyecto, así como de los riesgos que implica hace que estos colectivos protagonicen una corriente de opinión negativa que pone en peligro la buena salud del proyecto. Sobran los ejemplos: el movimiento en las Tierras del Ebro contra el Plan Hidrológico Nacional<sup>1</sup>, Leizaran<sup>2</sup>, Itoiz<sup>3</sup>, Zergarbi...

Aunque la responsabilidad en el desarrollo de una crisis responde a distintos actores, de acuerdo a su naturaleza, la mayoría de los expertos coinciden en subrayar que las empresas comienzan a tomar conciencia de que se hallan ante una crisis después de haberse producido, cuando los medios de comunicación comienzan a telefonar incesantemente en busca de respuestas y culpables (Jay: Ros; 2000: 70). En el caso que estudiamos, la crisis hace su aparición cuando los medios de comunicación reflejan protestas, manifestaciones, encarteladas e incluso formas de sabotaje. Es entonces cuando se cumple la tesis defendida por Revéret y Moreau basada en que “la crisis necesita a los medios como los pulmones al aire que respiran” (Reverte, R; Moreaur, J-N; 1997: 8). Los medios pueden contribuir a que la crisis se solucione, pero también a que se agrave.

La bibliografía sobre el concepto de comunicación de crisis<sup>4</sup> se ha multiplicado en los últimos años. Entre todas las referencias sobre esta acepción, ADECED aporta una definición que se hace extensible al resto: “*Todo aquello que es capaz de poner en peligro un proyecto, bien en su totalidad o bien parcialmente, es a lo que en terminología de la comunicación nos referimos como crisis*”. (ADECEC; 2003:163).

Como parte sustancial de una crisis, las manifestaciones, los conflictos populares y su impacto en la opinión pública, se incluyen en una clasificación teórica bajo el título de crisis humanas, de agentes sociales o de no- emergencias.

En este sentido, y de acuerdo a la clasificación aceptada por la mayoría de los especialistas en este tipo de comunicación, Carlos Sotelo Enríquez desarrolla la tipología que engloba las distintas crisis, en función de las cuales situaremos nuestro objeto de estudio: (Rodríguez, Andrés; Sádaba, Garraza, 1999; 171):

*Crisis de la Naturaleza.* Aquellas situaciones que tienen consecuencias sobre el medio ambiente, en el que se incluye al ser humano.

*Crisis debida a una mala gestión.* Aquellas que tienen como causa principal la conducta reprochable de un miembro de la organización.

*Crisis de carácter social.* Aquellas que nacen como causa de un conflicto con determinados sectores de la sociedad; grupos vecinales, ecologistas y plataformas cívicas. Es aquí donde situamos nuestro objeto de estudio.

## **2. Una política de comunicación en torno a los públicos afectados**

María Luisa Sánchez Calero apunta, sobre esta cuestión, que la identificación selectiva de los diferentes públicos de la organización permite adaptar y jerarquizar las respuestas que deben darse en el periodo de crisis sabiendo quiénes se verán implicados y con qué gravedad (Sanchez: María Luisa; 2001:166). Precisamente, por esta razón “se debe hacer una buena comunicación de riesgos, entendiendo por tal la transmisión de riesgos de una actividad para prevenir o atajar sus daños” (Arroyo, Luis; Yus, Magali; 2003:102).

El conflicto que una situación de estas características genera ante la inexistencia de una política de comunicación global que incluya modelos de participación ciudadana o fórmulas de entendimiento entre Gobierno central, local, diputaciones, ayuntamientos, partidos políticos y plataformas vecinales provoca un fuerte rechazo hacia proyectos que pueden considerarse necesarios, pero que no acaban de ser aceptados.

Para estudiar este fenómeno, se ha elegido un caso paradigmático que se enmarca en lo que, desde hace varias décadas, viene sien-

do una tendencia habitual cuando se trata de proyectos relacionados con la producción energética en el País Vasco.

La falta de entendimiento entre las instituciones y la sociedad vasca, en este caso, da lugar a una crisis institucional caracterizada por una falta de coordinación y acuerdo de la conducta de la organización frente a determinados acontecimientos. Independientemente de quién cause la crisis, la institución es la responsable de su resolución y en esta empresa se concibe la actividad informativa como el núcleo del proceso para su resolución.

En este sentido, destaca la visión de Lagadec: “La realidad construida por los medios llegará a ser la realidad tenida en cuenta y comprendida a un alto nivel por todas las esferas de la sociedad” (Lagadec, Patric; 1994:123). En efecto, los medios de comunicación juegan un papel fundamental como actores o grupos de interés de las crisis (stakeholders), así como también lo harán otros protagonistas: consumidores y asociaciones sectoriales, administraciones públicas, sindicatos y organizaciones políticas, activistas ecologistas, accionistas y dirección de la empresa etc. Ogrizek puntualiza que la actuación de todos ellos determinará el impacto en la opinión pública: “El posicionamiento simbólico de un debate en el terreno emocional y moral es siempre más eficaz para movilizar a la opinión pública que la demostración de una posición políticamente correcta” (Ogrizek, M; Guillery, J-M; 1997: 97).

La gestión de este tipo de crisis se encuentra llena de complicaciones e inconvenientes como consecuencia de una mala planificación-prevención. Mientras que las principales entidades financieras e industriales cuentan en nuestro país con un plan de comunicación de crisis como parte de la política de comunicación bajo la responsabilidad del Dircom, los proyectos locales, principalmente urbanísticos y energéticos, ya sean públicos o privados, no siempre se suman a esta buena práctica.

Por un lado, los ciudadanos como público directamente afectado sufren las consecuencias de una inexistente política de concienciación ciudadana que les tranquilice y les eduque en las nuevas tecnologías e instalaciones, en su necesidad, así como en las ventajas e inconvenientes de vivir cerca de una de estas plantas, etc. Por otra parte, este vacío convive con los mensajes y las formas de comunicación que otros grupos de interés como ecologistas, asociaciones vecinales, científicos y políticos diseñan y desarrollan con el fin de paralizar la construcción de una planta energética o exigir su cierre si está ya en marcha. Es un fenómeno que afecta a toda una serie de empresas que en un momento determinado son foco de atención porque sus “productos” son acusados de causar daños en el medio ambiente, la vecindad, etc.

### **3. La denuncia ciudadana ante el vacío informativo y participativo**

Las plataformas ciudadanas en contra de este tipo de proyectos tienen muy presente la figura de los medios de comunicación, así como su función en las crisis. Klander-Mans afirma que “la tarea fundamental de los movimientos sociales es la de dar lugar al nacimiento de nuevos marcos dominantes de denuncia: un conjunto de nuevas ideas que legitiman la protesta y llegan a ser compartidas por una variedad de movimientos sociales. Fundamental para la construcción social de la protesta” (Zubero, Imanol; 1996:159).

Buena parte de las reivindicaciones emprendidas por los grupos contrarios a este tipo de proyectos se manifiestan en una acción por encima del resto: en protestas y concentraciones en la calle. Este hecho se debe a que los movimientos sociales son muy conscientes del funcionamiento de los medios de comunicación; a través de estas expresiones, se convierten en noticia.

Con independencia de que los movimientos estén más o menos organizados, su aparición en los medios de comunicación influye

zer (2004)

tanto en la imagen que de ellos se forman sus seguidores como en la de otros observadores menos comprometidos, hasta el punto de que los medios visibilizan o invisibilizan los movimientos sociales. (Villasante, Tomás: 1995: 32).

Desde el punto de vista informativo, estas asociaciones cuentan a menudo con asesores de comunicación que conocen perfectamente el funcionamiento de los medios. Por esta razón, los periodistas hallan entre los protagonistas del conflicto una fuente que no dudan en reflejar: aquellos que se oponen al proyecto y que generan “conflictos”.

#### **4. De Lemoniz a Boroa, repostando en Garoña, Petronor y Zabalgardi**

La construcción de una planta nuclear en Lemoniz en 1974 promovió el primer gran movimiento social en contra de un proyecto energético en Bizkaia. Las multitudinarias manifestaciones y los terribles acontecimientos que siguieron después provocaron que la planta, a pesar de estar construida, jamás se pusiera en marcha.

Con anterioridad a este hecho, las protestas y la oposición ciudadana e institucional se habían concentrado en torno a la central nuclear de Garoña (1970) y la planta de Petronor (1972). Esta oposición desorganizada y aislada poco tiene que ver con la que treinta años después renace ante proyectos promovidos por instituciones públicas y privadas como la incineradora de residuos sólidos urbanos y valorización energética Zabalgardi (1993-2004), y la planta de ciclo combinado de Boroa (1997-2004).

La gestión efectiva de crisis organizacionales implica dirigir cinco fases distintas por las que toda crisis pasa: detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje (Mitroff, I; Pearson, Christine, M; 2002:25). Es en las dos primeras donde los responsables de comunicación de la organi-

zación, junto con los directivos, deben trabajar para prevenir una crisis que afecta a todos los estamentos sociales, tal como la que se ha estudiado a través de la planta de ciclo combinado de Boroa.

### **5. Las crisis no las causan los hechos sino las formas de reaccionar ante ellos**

Ante un incidente, accidente, denuncia, protesta, la situación no tiene por qué acabar necesariamente en una crisis. Hace unos años, las refinerías de petróleo y las plantas químicas disparaban una llamarada de antorcha. Los vecinos de las localidades próximas acudían a los medios de comunicación para quejarse de este hecho. Hubiera bastado con que las empresas explicaran que el disparo de la llamarada era una actuación normal de seguridad para liberar combustible sobrante, con el fin de evitar posibles explosiones dentro de la planta, para evitar denuncias y movilizaciones.

Por eso se afirma que las crisis están producidas en buena medida por las formas de reaccionar ante ellas. Sin embargo, esta advertencia no debe confundirse con la presunción de que una gran presencia en los medios es la mejor política que puede seguirse (Villafañe, Justo; 1998: 210).

Para evitar las crisis en las que participan todos o la mayor parte de los actores que conforman el tejido social, los expertos aconsejan trabajar fundamentalmente en la prevención y planificación. ¿Cómo? A través de la realización de una auditoría de públicos, la elaboración de un manual de crisis, la gestión de un equipo de crisis, training y una auditoría postcrisis. Esta es sólo una de tantas formas de planificar y de evitar una crisis. Ninguno de estos instrumentos podría funcionar en la consecución de su objetivo final sin una efectiva política de comunicación global.

Justo Villafañe incluye en su Manual de Gestión Comunicativa la elaboración de un plan estratégico de imagen corporativa, el mapa

de públicos y el plan anual de comunicación (Villafañe, 1998). Por su parte, Carlos Paniagua aclara que el desarrollo del plan de gestión de crisis ha de circular en paralelo respecto al plan de comunicación de la misma. “Habrá que prever la respuesta a cuatro apartados fundamentales: definir el objetivo que hay que lograr en cada caso, elaborar el mensaje que se emitirá en consecuencia, definir las audiencias y canales de comunicación más oportunos, preparar un plan de actuación” (Bel Malén, José Ignacio; 2004:202). Para finalizar este apartado, incluimos el consejo de Myke Semour, Director Internacional de Gestión de Crisis de Edelman PR Worldwide, válido para una organización española ante una situación de crisis: “*Primero prevención. Después especialistas. En tercer lugar aplicar los resortes necesarios para que los medios puedan tener toda la información*” (Seymour, Mike; Conferencia Barcelona 2003).

En el diseño y aplicación de una política de comunicación estratégica que prevea las protestas y manifestaciones contrarias hacia un proyecto como posibles elementos potenciales de crisis se halla el factor tiempo. Una política que llega tarde en un clima degradado de estado de opinión puede no resultar efectiva porque el margen para ensayar posibles soluciones puede resultar insuficiente. Resulta fundamental estar presente desde el principio, antes de hacer público el proyecto y de solicitar cualquier autorización para evitar, de esta manera, posibles filtraciones.

Precisamente, el tiempo determinó la crisis institucional del caso que presentamos a continuación: la central de ciclo combinado de Boroa ubicada en Amorebieta (Bizkaia).

El plan de comunicación se elaboró a posteriori, una vez que las manifestaciones y protestas vecinales, abanderadas por la principal plataforma, Zornotza Bizirik, ya protagonizaran las primeras páginas de los diarios vascos. No obstante, el diseño de una política de comunicación basada en el diálogo y el entendimiento entre promotores, instituciones, políticos y vecinos ha permitido el cese de ope-

sición en virtud de un proyecto aceptado bajo las condiciones de sus vecinos.

## **6. Presentación del proyecto**

La iniciativa de instalar una planta de ciclo combinado en el País Vasco nace del propio Gobierno vasco que anima a ESB, empresa estatal irlandesa responsable de la generación y el suministro eléctrico en Irlanda, a que construya una planta en los terrenos industriales y pertenecientes a la Diputación Foral de Bizkaia, situados en el municipio de Amorebieta- Etxano. La finalidad es transformar el gas natural en energía eléctrica y la inversión es de 36 millones de euros, financiada totalmente por la promotora irlandesa.

Ya en Amorebieta, los representantes de la empresa se encuentran con una oposición ferviente a la construcción de una planta de estas características en un territorio tan cercano al núcleo urbano. En los últimos años, los diarios se han hecho eco de más de un centenar de protestas que los vecinos de este municipio han protagonizado en contra de su implantación. Desde sus portadas también han seguido las incongruencias políticas entre el propio Gobierno vasco, que tras animar a que la empresa irlandesa operara en el País Vasco, se opondrá más tarde en contra también de los intereses de la Diputación. Una oposición que se extiende también a los partidos políticos. La realidad es que dos años después de la llegada de ESB al País Vasco ésta no puede comenzar su andadura, a pesar de contar con los terrenos y el capital.

Ante esta situación crítica la promotora acude a una oficina experta en comunicación (Sanchis Comunicación) para contratar sus servicios. Una práctica muy habitual en nuestros días que revela la importancia de gestionar la comunicación a priori y de una manera transparente, empezando por incorporar a su staff a un responsable de comunicación o Dircom. Así, la empresa irlandesa contrata a un equipo de consultores de comunicación externos una vez

zer (2004)

que la crisis institucional, social y política ha estallado, cuando no sabe cómo enfrentar a tanta oposición que nace desde lugares tan dispares. Y cuando el factor tiempo y la planificación-previsión habrían sido determinantes para evitar la crisis.

No obstante, a continuación se exponen los mecanismos necesarios que se deben diseñar y aplicar ante situaciones de crisis como la que presentamos, a partir de la experiencia concreta de este equipo de consultores.

## 1. SITUACIÓN DE PARTIDA

### A. Posición del proyecto

- Ubicación sugerida por la Administración vasca, en terreno reservado a usos industriales y energéticos, con redes ya trazadas de gas y electricidad.

- Adaptación del proyecto inicial a las demandas sociales, mediante la admisión de alegaciones presentadas durante el periodo de información pública.

### B. Situación social frente al proyecto

- Rechazo hacia este tipo de instalaciones percibidas como contaminantes y peligrosas.

- Percepción de un fuerte impacto visual y paisajístico en contraste con el entorno semi-rural.

- La generación eléctrica no se considera una necesidad prioritaria sino un negocio para el promotor.

- Inexistencia de información (conocimiento social) sobre el Plan Energético del Gobierno vasco donde se enmarca la planta de ciclo combinado.

## 2. CONFLICTO SOCIAL

### A. Análisis de las claves del rechazo

- Posible impacto visual, paisajístico, acústico, afección a las aguas interiores y emisiones a la atmósfera.
- Uso de gas como combustible y necesidad de una red eléctrica de alta tensión para el transporte de energía.
- Fuerte oposición de la competencia mercantil.
- Intereses inmobiliarios cercanos a la zona de ubicación.

### B. Se concreta el rechazo social en:

- Críticas a la localización elegida para la planta.
- Nace una organización vecinal contraria al proyecto; Zornotza Bizirik.
- La instalación genera desconfianza porque se percibe como un negocio más para la empresa promotora.
- Ausencia de apoyo político.
- Movimientos contrarios en otras zonas donde se han proyectado centrales similares.

## 3.-PIRÁMIDE DEL PROYECTO

A partir de este momento, se elabora el siguiente plan de trabajo:

INVESTIGAR	DECIDIR	PLANIFICAR	CREAR	IMPLANTAR	EVALUAR
Proyectos similares	Objetivos y Estrategia	Hitos del proyecto	Soportes de comunicación	Acciones	Percepciones
Posición de los públicos	Mensajes y tipo-estilo de acciones	Acciones con los Medios de Comunicación (MCS)	Actividades según grupos	Sistema	Información publicada
Percepción de los ciclos combinados		Mensajes y argumentos	Gabinete de comunicación		
		Acciones con grupos sociales			
		Respuestas a los MCS			

### 3.1. INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1. Situación en el marco del Plan Estratégico

- No se valora su aportación al Plan por desconocimiento del propio Plan E3 2000-2005.
- Riesgo de capitalizar el rechazo social a los proyectos que se enmarcan en el Plan del Gobierno vasco.

#### 3.1.2. Imagen del proyecto y su promotor

- Rechazo del proyecto porque se considera contaminante.
- La inversión se percibe como beneficio y lucro para la empresa y no para el municipio.
- El proyecto no se considera ni estratégico ni prioritario.
- Percepción de que se trata de un proyecto impuesto.
- Presencia del Gobierno en un proyecto competidor.

### 3.2. DECIDIR: objetivos y acciones estratégicas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	TITULARES EN LOS MEDIOS (Después de aplicar toda la pirámide del proyecto)
Ser considerado como un proyecto dentro del Plan del Gobierno Vasco	-Propiciar que se conozca el Plan -Posicionar el proyecto como estratégico para el País Vasco	-“La Diputación rompe su silencio y afirma que la planta de Boroa es “necesaria para el país” (El Mundo, 28-3-2001) -“La Diputación defiende la térmica de Boroa como “un proyecto estratégico para el país” (El Correo, 19-9-2001) -“La Asamblea del PNV sanciona que la central de Boroa es de interés nacional” (El País, 27 de octubre de 2001)
Ser valorado como el mejor	-Fomentar el conocimiento de los atributos de ESB -Informar a líderes de opinión de las opiniones de expertos	-“La térmica de Boroa será más limpia que otros proyectos de Bizkaia, según un informe” (El Correo, 22-3-01) -“El laboratorio Labein sostiene que la de Boroa es la planta menos contaminante” (Gara, 22-3-01) -“El Ministerio respalda las mejoras ambientales que ESB plantea para la central de Boroa” (El Mundo, 31-1-01)
Credibilidad	Transparencia	-Zornotza promueve un concurso para fomentar el debate entre escolares (Deia, 27-9-01) -ESB abrirá el lunes en Amorebieta una oficina de información sobre la central de Boroa (El Correo, 9-2-02) -Bizkaia Energía informa a los vecinos sobre la planta de Boroa (Gara, 27-1-01) -La revista de ESB analiza cómo es una planta térmica (El Mundo, 10-3-2002)
Ofrecer una imagen de profesionalidad y seriedad	-Dar a conocer experiencias y testimonios directos -Mensajes ligados al cumplimiento estricto de las normas -Divulgar la experiencia de ESB. -No debatir cuestiones políticas Abiertos a debatir las características del proyecto	-“Los promotores de Boroa muestran una de sus plantas” (Gara, 10-3-2002) -“Los promotores desistirán de su construcción si la central vulnera la ley” (Deia, 31-3-2000)
Reducir y evitar los efectos negativos por la acción de la oposición	-Evitar la dinámica acción-reacción en los medios como sistema. -Contactos directos y permanentes con líderes -Abundante información rigurosa a la población. -Limitada notoriedad pública	- “Imaz asegura que la construcción de Bahía Bizkaia no sufrirá más retrasos” (El Mundo, 1-6-2000). -“El PNV desautoriza el referéndum sobre la térmica en Amorebieta” (El Correo, 15-9-2000)

### 3.3.- PLANIFICAR Y CREAR

#### 3.3.1. Un plan de acciones según públicos

PÚBLICOS	ACCIONES MÁS RELEVANTES
POBLACIÓN LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acercamiento a los medios de comunicación locales</li> <li>-Creación y ofrecimiento de soportes de información: boletín informativo, etc.</li> <li>-Web: disposición de toda la información del proyecto</li> <li>-Número 900 de atención al público</li> <li>-Puesta en marcha de una oficina de información</li> </ul>
INSTITUCIONES Y LÍDERES DE OPINIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación directa y de alta intensidad con partidos políticos locales y provinciales para sumar apoyos</li> <li>-Comunicación directa con asociaciones empresariales (Confebask, Cebek...)</li> <li>-Visita/ encuentro con la ministra irlandesa</li> <li>-Visitas a Irlanda e Inglaterra para conocer plantas similares de la compañía</li> <li>-Participación en encuentros sobre el sector</li> </ul>
GRUPOS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concurso escolar sobre energía y medioambiente con el fin de fomentar el debate</li> <li>-Visitas a plantas similares</li> <li>-Toma de contacto y presentaciones a colectivos locales: comerciantes, amas de casa</li> </ul>
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones individuales para explicar la situación de partida del proyecto</li> <li>-Visitas a infraestructuras similares</li> <li>-Acciones con periodistas especializados</li> <li>-Promover debates</li> </ul>

3.3.2.- Plan de comunicación (junio 1999-diciembre 2000) teniendo en cuenta los siguientes públicos:

**AFFECTADOS:** Se mantiene una actitud de información permanente y buena vecindad.

1. Comunidad local
  - a) Ayuntamiento de Amorebieta
  - b) Comunidades de vecinos
  - c) Grupos sociales:
    - Colegios
    - Comercios
    - Empresas
    - Líderes de opinión

**INTERESADOS:** Se mantiene una actitud comunicacional basada en iniciativas y transparencia en la información.

1. Medios de comunicación social
2. Sindicatos
3. Agrupaciones empresariales vascas
4. Autoridades regionales (autonómicas): Diputación de Bizkaia, Gobierno Vasco
5. Autoridades nacionales: Gobierno central (Industria y Medio Ambiente) y legislativo
6. Otros colectivos: Universidad, Cámara de Comercio, etc.

#### CRÍTICOS

1. Ecologistas
  - a) Eureka
  - b) Eguzki
  - c) Greenpeace
2. Partidos políticos
  - a) IU
  - b) HB

### 3.4.- IMPLANTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO DEL PLAN

- 1 Creación de un comité de comunicación
- 2 Reuniones de seguimiento
- 3 Reuniones puntuales
- 4 Informes
- 5 Relación regular con los medios de comunicación
  - a) Actitud de colaboración
  - b) Tomar iniciativa de informar
  - c) Atención de todas las llamadas
  - d) Mantenimiento de un contacto regular
- 6 Atención a las demandas informativas
- 7 Criterios de reacción ante informaciones incorrectas o negativas
  - a) No buscar desmentidos como norma general, salvo que la relevancia del tema lo requiera
  - b) Aclarar los errores con el periodista, procurando corregir su percepción
  - c) Valorar la organización de reuniones con los periodistas para reconducir tendencias e informaciones u opiniones equivocadas.

## 7. Conclusiones

1. Una política de comunicación que llega tarde en medio de una fuerte oposición en todos los estamentos sociales no garantiza su efectividad, porque el margen para ensayar posibles soluciones puede resultar insuficiente. No obstante, la puesta en marcha de planes de comunicación específicos para solucionar este tipo de crisis, ajustados a las necesidades y demandas de los distintos públicos, permite la creación de un escenario afín al consenso público. El marco de debate debe ser promocionado por los políticos representantes de las instituciones públicas (si se trata de un proyecto público), junto al dircom encargado de gestionar la comunicación

integral de la empresa u organización y, por tanto, responsable último de la estrategia comunicativa a seguir.

2. En la mayoría de las ocasiones la percepción generalizada de que nos hallamos ante una crisis institucional tiene lugar cuando el clima de opinión alcanza elevados niveles de degradación. Es entonces cuando se recurre a director de comunicación, a una consultora o gabinete de comunicación, para que resuelva una situación extrema y de gran peligro para la consecución final del proyecto y para la imagen de la propia empresa o institución.

3. El hecho principal que motiva esta actuación no es otro que la importancia extrema concedida a los medios de comunicación externos. La premisa tantas veces proclamada por Del Rey Morato centrada en que *los medios no reproducen la realidad, sino que son la realidad y lo que no difunden es como si no existiese* se halla muy presente en la manera de gestionar las distintas crisis. Se olvida, no obstante, que la comunicación externa es una parte más de la vida de la organización, y por tanto, participa de ella, para lo bueno y lo malo; es una herramienta más, necesaria pero no única.

4. El diseño y ejecución de fórmulas que garanticen una comunicación directa entre una empresa, independientemente de su naturaleza, y los públicos afectados, orientadas a promover el debate social de los proyectos que se presentan polémicos, son la mejor receta para hacer frente a una corriente de opinión negativa. Estas organizaciones no deben despreciar a los detractores de los proyectos conflictivos que provocan una fuerte sensibilidad social (relacionados con problemas de contaminación medioambiental y para la salud principalmente), porque las plataformas vecinales, los grupos ecologistas, los partidos políticos, sindicatos etc. abanderados de esta oposición conocen perfectamente las herramientas adecuadas para formar parte de la opinión pública a través de los medios de comunicación. La consecuencia de llevar a la práctica procesos de comunicación unidireccionales por parte de defensores y detractores

provoca una confusión generalizada en la ciudadanía que no sabe a quién creer. La diversidad de mensajes y, sobre todo, el desconocimiento social del proyecto motivado por una inexistente o ineficaz política de comunicación provoca el desconcierto y el rechazo inmediato del mismo. Y es así independientemente de que sea una iniciativa o un proyecto necesario que contribuya a resolver un problema de máxima gravedad, como puede ser la acumulación de Residuos Sólidos Urbanos o la generación de electricidad.

## Notas

---

- 1 Joseph Pont Vidal incluye en su última obra: “La ciudadanía se moviliza” (2004), pág, 205, Ed, Flor del Viento, una investigación sobre el movimiento social que nace en contra del PHN. El estudio incluye los distintos movimientos sociales y ecologistas que han surgido en los distintos lugares.
- 2 Tal y como explican los hermanos Beaumont, Beaumont, M.J; Beaumont, J.L: (1997): “El embalse de Itoiz, la razón o el poder, Edit, Bakeaz Cagret, Bilbao”, pág, 50, el pantano de Itoiz nace como un proyecto necesario y de interés general desde las administraciones públicas para resolver el problema del abastecimiento de agua en tierras navarras. En 1984 el Gobierno de Navarra saca a la luz el proyecto de construir un embalse cuya inversión sobrepasaba los 165 millones de euros sin habilitar ningún canal de comunicación con la población. La fuerte oposición que este hecho provoca se concentra en la Coordinadora de Itoiz y Solidarios de Itoiz que vieron cómo se llenaba el embalse el 19 de enero de 2004.

- 3 A menos de 80 kilómetros de distancia se desarrolló el proyecto gemelo de Zabalgardi, Zergardi, y se hizo en Gipuzkoa. Así se llama la promotora que desde 1993 hasta 1997 trabajó en la construcción de una planta incineradora para combatir el problema de la acumulación de RSU. El rechazo social que producía esta obra entre los distintos sectores de la sociedad, además de una falta de consenso político en aprobar el proyecto por parte de las mancomunidades, puso fin al mismo.
- 4 Estas son algunas: “*Como bien saben los periodistas y los políticos, la palabra crisis es muy útil en la era de los medios de comunicación. Nos sugiere drama y la necesidad de tomar decisiones, crea emoción y magnifica la importancia de tanto los no-acontecimientos como de los acontecimientos, los golpes de estado como de los incidentes menores*” (Randolf Starn, 1976). “Un cambio de sentido para bien o para mal, un momento, una etapa, o acontecimiento crucial o decisivo” (Fink, 1986).

## **Referencias bibliográficas**

---

- ADECEC (2003): *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Pearson.
- ARROYO, Luís; MAGALI, Yus (2003): *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- BEL MALLÉN, José Ignacio (Coordinador) (2004): *Comunicar para crear valor*. Pamplona: Eunsa.
- GONZÁLEZ HERRERO (1998): *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- LAGADEC, Patric (1991) : *La Gestion des Crises*. París: Ediscience International.
- MITROFF, Ian; PEARSON, Christine M (1995): *Cómo gestionar una crisis*. San Francisco: Gestión 2000.
- OGRIZEK, M; GUILLERY, J-M (1997): *La communication de crise*. París: Presses Universitaires de France.
- REVERET, Régis; MOREAU, Jean –Nicolas (1997) : *Les Médias et la Communication des crise*. París: Economica.
- RODRÍGUEZ, R. y SÁDABA, T. (Editores) (1999): *Periodistas ante conflictos*.