

Comunicación organizacional durante una crisis

por Robert Michael Medina

En el mundo de hoy, las crisis organizacionales son inevitables (Fink, 1986; Perrow, 1986). Mitroff, Shrivastava y Udwarda (1987) lo afirmaron de esta manera:

... ya no se pregunta si una organización puede ser golpeada con un desastre mayor, sino que se pregunta cuándo, cómo, qué forma tomará, y quiénes y cuántos serán afectados (p. 291).

Por consiguiente, el interés en el manejo de una crisis y la *crisis communication*¹ es muy alto entre las corporaciones norteamericanas. En la década de los ochenta, Fink (1986) estimó que sólo la mitad de las empresas del «Fortune 500» de Estados Unidos tenía un equipo para manejar las crisis o algún tipo

El autor.

Maestría en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. Licenciado en Dirección de Empresas con especialización en Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad de Tennessee, Knoxville, Estados Unidos.

¹ He preferido no traducir esta frase como «comunicación para la crisis», «comunicación de la crisis» o «comunicación durante la crisis» porque considero más adecuado su empleo en inglés, en el caso de los medios empresariales y de comunicación organizacional. Además, tomo en consideración la frecuencia de uso del término en inglés como una «subdisciplina» de la comunicación organizacional.

de plan con este objetivo. Pauchant (1988) creía que el número era aun más bajo.

Los investigadores de varias disciplinas han estudiado *crisis communication* desde un punto de vista u otro. Un repaso de la literatura sugiere que los eruditos en las áreas de administración de empresas, sociología, psicología y comunicación estudian regularmente temas vinculados al estado de preparación para enfrentar una crisis. Pero como Pauchant (1988, p. 50) ha observado, «*el campo del manejo de una crisis está todavía en su infancia*».

Las crisis organizacionales parecen formar parte de los sistemas organizacionales hoy en día. Eruditos como Perrow (1986) argumentan que la organización típica hoy debe volverse más compleja para sobrevivir, y como resultado aumenta exponencialmente la probabilidad de crisis:

En el pasado, las plantas petroquímicas no eran tan grandes, no estaban tan cerca de comunidades, tampoco tenían procesos químicos tan explosivos y tóxicos; las aerolíneas no eran tan enormes, numerosas ni próximas a grandes áreas metropolitanas; y recientemente ha aumentado el riesgo de escapes de radiación por accidentes en las plantas nucleares en casi todos los lugares densamente poblados de nuestro país [Estados Unidos]. Los sistemas más viejos tienen ahora más potencial catastrófico porque son más grandes y están más cerca de nosotros, y tenemos sistemas nuevos que son inherentemente peores aun (p. 307).

Fink (1986, p. 15) definió una crisis organizacional como «*un tiempo inestable o estado de asuntos en el que un cambio decisivo es inminente*». Ford (1981, p. 10) definió una crisis simplemente como una situación que exhibe dos características: amenaza y presión del tiempo. Por su parte, Linke (1989, p. 166) definió una crisis organizacional como «*cualquier anormalidad de consecuencias negativas que estorba las operaciones corrientes*». Así que, muchas veces las crisis son recibidas como desagradables sorpresas.

Varios investigadores han ofrecido definiciones de crisis organizacional; pero ninguno más efectivamente que el primer erudito que escribió algo definitivo sobre el tema. Hermann (1963) dijo que *una crisis es identificada por los atributos de: amenaza a metas organizacionales centrales, presión para la toma de decisiones a corto plazo, y sorpresa*. Los investigadores críticos de las tres dimensiones de Hermann preferirían sustituir la característica de sorpresa por la de baja probabilidad (Weick, 1988). Dejando las diferencias semánticas de lado, una crisis es una situación que interfiere con las metas en una organización. Es lo que le pasó a la petrolera multinacional Pennzoil después del año nuevo de 1984.

Pennzoil enfrenta a Texaco

El 1 de enero de 1984, Pennzoil estaba cerrando el negocio más grande de su historia. Había llegado a un acuerdo con Getty Oil de California para comprar gran parte de esta empresa, incluyendo importantes reservas de petróleo por valor de 3,6 mil millones de dólares. La compra colocaría a Pennzoil entre los grandes de la industria petrolera.

Pero eso no pasó. La gigantesca multinacional Texaco se apresuró para arrebatarse las reservas de Getty apenas cinco días después del acuerdo de esta con Pennzoil. La batalla resultante en el sistema judicial del estado de Texas se ha vuelto legendaria, con el Goliat Texaco perdedor frente al pequeño Pennzoil. La resolución del caso llevó más de cuatro años.

Cumplidos los primeros dos años, la Corte del distrito 151 de Texas falló a favor de Pennzoil por 11,1 mil millones de dólares en daños, en lo que se convirtió en la sentencia más costosa de la historia. La decisión encendió un apasionado debate acerca de la ética tras las adquisiciones, de las leyes que rigen los contratos y de la autoridad de las cortes federales. Texaco consideró que el veredicto carecía de fundamentos y que el juicio se había prolongado injustificadamente. Entonces comenzó el proceso de apelaciones.

En noviembre de 1987, la Suprema Corte de Texas ratificó el veredicto en forma definitiva. Más tarde, Pennzoil aceptaría un trato fuera de la Corte por tres mil millones de dólares.

Mucho se ha escrito sobre el veredicto, el sistema judicial de Texas, y sobre los abogados y jurados que se desempeñaron en el caso. Lo que no se ha estudiado de la misma forma es cómo Pennzoil se comunicó con el público durante esa crisis. Desde su primer contacto con la petrolera Getty Oil hasta mucho después del veredicto final, la comunicación organizacional de la empresa, y específicamente los esfuerzos de relaciones públicas, fueron partes vitales de su estrategia para ganar el caso, no solo en la Corte del distrito sino también en la volátil corte de la opinión pública.

Modelos de comunicación corporativa

La pregunta sobre qué modelos de comunicación corporativa usó Pennzoil durante la crisis se basa en la suposición de que un modelo simétrico bidireccional (de ida y vuelta) proporciona una teoría de cómo se deben practicar las relaciones públicas de manera eficaz. El término *modelo* se usará para describir un conjunto de valores y un perfil de conducta que caracterizan el acercamiento de

un departamento de relaciones públicas (o comunicación corporativa) a un programa específico de comunicación.

Los modelos de comunicación corporativa se remontan a autores como Cutlip y Center (1952). Grunig (1976) tomó la idea de comunicación unidireccional y bidireccional y reforzó el concepto para examinar el propósito de la comunicación, que describió con los términos *asimétrico* y *simétrico* (Grunig, 1984, pp. 1, 6-29).

Grunig y Hunt (1984) han sugerido cuatro modelos de comunicación corporativa:

- agencia de prensa y publicidad,
- información pública,
- asimétrico bidireccional y
- simétrico bidireccional.

El modelo de agencia de prensa y publicidad es reconocido como la forma más sencilla de relaciones públicas: la adquisición de publicidad para una persona, organización o acontecimiento.

El modelo de la información pública se basa en la elaboración de comunicados de prensa y otros instrumentos que se difunden a través de los medios de comunicación. El trabajo es realizado por comunicadores profesionales que escriben cosas positivas sobre las organizaciones que representan, esforzándose al mismo tiempo en brindar información fidedigna.

Ambos modelos son unidireccionales: van desde la organización hacia el público, al que proveen de información.

Como el estudio del comportamiento (psicología) y las técnicas de las ciencias sociales son cada vez más utilizados en la comunicación profesional, la práctica de relaciones públicas se volvió bidireccional. Los profesionales no solo dan información al público, sino que también buscan información del público. Grunig y Hunt (1984) describieron el primer plan bidireccional de relaciones públicas como el modelo asimétrico bidireccional.

El último de los cuatro modelos de comunicación corporativa es el simétrico bidireccional. Se distingue del anterior en que utiliza la investigación para facilitar la comprensión y la comunicación, en lugar de identificar los mensajes más probables para motivar o persuadir al público. El propósito principal de la investigación en este modelo es la comprensión, no la persuasión.

Grunig y Hunt creen que estos cuatro modelos resumen la práctica histórica de relaciones públicas, pero no todos los eruditos de la comunicación coinciden en ello. Olasky (1987) cree que las relaciones públicas no se originan con la agencia de la prensa y publicidad sino con actividades de relaciones públicas internas, que cataloga como «relaciones privadas»: las organizaciones se comunican directamente con su público sin la ayuda de profesionales manipuladores.

Sería ingenuo asumir que los eruditos de la comunicación aprueban el papel de las relaciones públicas y su función social. Tanto Grandy como Olasky creen que la sociedad, en conjunto, estaría mejor sin ellas.

Olasky (1987) analizó la práctica de relaciones públicas en áreas tales como la industria ferroviaria, metalúrgica y cinematográfica. Su conclusión general es que esta función se ha guiado históricamente por filosofías confusas y prácticas ostentosas. Su visión de las relaciones públicas como manipuladoras y contrarias a la moral es compartida por otros eruditos, como Grandy (1982). Este sostiene que la información proporcionada por los profesionales de relaciones públicas normalmente es incompleta: no es totalmente falsa, pero tampoco está todo allí. El resultado consiguiente es la manipulación indirecta del público. Estos profesionales, según Grandy, influyen «*las acciones de otros mediante el control de su acceso y uso de la información pertinente a esas acciones*» (p. 61). Concluye que las relaciones públicas actúan para servir los intereses de los grupos dominantes en la sociedad.

Sin embargo, los cuatro modelos de comunicación corporativa aquí presentados existen, independientemente de su beneficio a la sociedad. Y el modelo simétrico bidireccional puede llevar a una valoración más positiva de la función de las relaciones públicas.

El propósito de este artículo es investigar el uso de la comunicación organizacional, en especial las relaciones públicas, en una crisis particular en la historia de una empresa.

La efectividad de una campaña de relaciones públicas solo puede evaluarse por medio de la medición. Cada programa se basará en la expectativa de alcanzar algún resultado. La pregunta es a menudo qué tipo de resultados puede esperarse de una campaña de relaciones públicas. Broom y Dozier (1983) argumentaron que, cuando una operación de relaciones públicas no se preocupa de los resultados ni de su medición, se vuelve «*meramente una función del rendimiento que sistemáticamente los ejecutivos excluyen de la toma de decisiones y de la planificación estratégica*» (p. 5). Medir los efectos es una tarea difícil, que a menudo queda inconclusa.

La noción de Klapper (1960) de que los medios de comunicación producen resultados limitados, principalmente como refuerzo de creencias y actitudes preexistentes, ayudó a disipar la anterior convicción de que su poder sobre el público es enorme. Investigaciones más recientes, sin embargo, sugieren que la práctica sistemática de relaciones públicas puede lograr resultados indirectos, en especial en las instancias de cambio. Las teorías relacionadas con *agenda setting* (establecimiento de agenda), usos y gratificaciones, y otras aplicaciones de los efectos cognitivos, relativizan la noción de Klapper.

Por lo general se considera que los efectos provienen de un programa de comunicación y afectan al público positiva o negativamente. Cuando una organización hace que las personas hagan lo que ella quiere que hagan, entonces se habla de un efecto positivo en el público. Esto implica que los programas de comunicación son generalmente persuasivos y que las relaciones públicas son manipuladoras, como sugería Olasky (1987).

Los programas asimétricos tradicionales, ciertamente son en su mayor parte persuasivos y manipuladores, y condenados al fracaso. En cambio, las relaciones públicas simétricas, definidas por Grunig y Hunt (1984) como un diálogo entre el público y la gerencia de la organización, son más proclives a alcanzar metas y objetivos. En la comunicación bidireccional entre el público y las altas jerarquías de una organización, el «*público debe de ser también capaz de persuadir a la gerencia de la organización para cambiar actitudes o conductas, puesto que la organización puede también cambiar las actitudes o conductas del público*» (p. 23). En este contexto, la comunicación facilita la comprensión entre personas y organizaciones. A largo plazo, el cambio del comportamiento tiene mayor probabilidad de ocurrir y de permanecer en el modelo simétrico, puesto que ambas partes se ven involucradas en la decisión sobre la conducta.

Teorías de la crisis communication

Agenda setting (establecimiento de agenda) es una teoría que puede relacionarse directamente con el caso que nos ocupa. La teoría sugiere que los mensajes de los medios de comunicación sobre los hechos fijan la agenda del público respecto a qué es importante y qué no lo es (Larson, 1986; McCombs y Shaw, 1972). Gandy (1982) argumentó que los profesionales de relaciones públicas ayudan a establecer la agenda de los medios de comunicación a través de la determinación de algunos de los hechos que estos cubren. Y lo hacen a través de la organización y la diseminación de noticias e información que los periodistas requieren. Por consiguiente, los profesionales de relaciones públicas desempeñan un papel al idear la cobertura de los medios acerca de una organización. Las teorías de usos y gratificaciones (*Uses and Gratifications*) también serían pertinentes. Aunque Wimmer y Dominick (1987) y otros no creen que los gerentes de la comunicación y profesionales de relaciones públicas posean las capacidades necesarias para influir sobre el público, Katz (1974) sugirió que las audiencias son participantes activos en la selección de los canales y de los contenidos de los medios de comunicación para satisfacer sus deseos, lo cual implica que el público clave es parte de una negociación respecto a lo que es o no es importante, y que no se deja dominar o persuadir por un mensaje sofisticado en los medios.

Las lecciones para el profesional de comunicación organizacional son muchas. Una, los efectos del comportamiento son relativamente difíciles de alcanzar, pero en muchos programas de comunicación se han alcanzado los efectos cognoscitivos (Rice y Atkins, 1989). Dos, apuntar los programas de relaciones públicas al público general puede ser una pérdida de tiempo y dinero. Las empresas u organizaciones deben enfocarse en sus públicos pertinentes —aquellos con quienes están relacionadas o que son afectados por lo que hacen—. Aunque es bastante fácil enviar comunicados de prensa y hacer *mailings* (envíos masivos a una lista predeterminada) de información al público general, este acercamiento generalmente será de poco valor para una organización. Lo mismo puede decirse acerca de contar el número de historias puestas en los medios de comunicación, o el número de actividades de relaciones públicas dedicadas a un hecho en particular. Si no se conocen sus resultados, esos *mailings* y esas reuniones carecen de valor para la organización.

Varias tradiciones de la investigación en comunicación han sugerido parámetros para desarrollar un modelo simétrico bidireccional de relaciones públicas (Newcomb, 1953; Thayer, 1968; Boyte, 1980; Fisher y Ury, 1981). Grunig usó estos armazones para desarrollar y probar su plan bidireccional, y generó en el proceso una teoría de comunicación corporativa pertinente a la práctica profesional de hoy (Grunig y Grunig, 1989). Muchas organizaciones no hacen aún una distinción entre los diferentes tipos de prácticas de relaciones públicas. Turk (1986) estudió el trabajo de los funcionarios de la información pública en agencias estatales en Louisiana, Estados Unidos, y encontró solo una agencia que había usado la teoría bidireccional.

Modelo de *crisis communication*

La investigación sobre las actividades de *crisis communication* de Pennzoil en el litigio con Texaco se realizó con la metodología del estudio de caso. Un problema común de los estudios cualitativos es que la investigación se caracteriza por su informalidad y falta de dirección, por lo que muy a menudo resulta en una colección de datos innecesarios (Miles y Huberman, 1994, p. 15). Yin (1989) subrayó la importancia de la teoría para la investigación de estudios de casos.

Un paso importante ... es el desarrollo de un marco teórico contundente ... El uso de teoría en la realización de un estudio de caso no es solamente una ayuda inmensa para un diseño apropiado de la investigación y para la recolección de datos, sino que llega a ser el vehículo principal para generalizar los resultados ... Una meta sencilla es tener un plan suficiente para su estudio, y esto requiere proposiciones teóricas (pp. 36, 54).

El marco teórico para este estudio lo dio un modelo de *crisis communication* con un enfoque específico en las llamadas *relaciones públicas* (hoy más conocidas como *comunicación corporativa*), desarrollado por Francis John Marra de la Universidad de Maryland (Marra, 1992, p. 268). Su modelo está basado en la literatura de *crisis communication*, particularmente en la construcción teórica de las relaciones públicas de la investigación de Grunig. La versión final de su modelo de comunicación corporativa en momentos de crisis proporciona el necesario marco teórico para la recolección de datos en este estudio de caso.

Marra basó su modelo en una revisión de literatura sobre *crisis communication*, de la que surgía que ciertos planes y estrategias habían ayudado a las empresas a reducir el impacto negativo causado por las crisis organizacionales. La literatura, según Marra, proveyó «*apoyo sustancial para cada variable incluida en el modelo inicial*» (ib., p. 38).

La variable dependiente para el modelo de crisis es la relación —positiva, negativa o neutra— entre una organización y sus públicos pertinentes. Las organizaciones que no han sabido manejar sus relaciones enfrentan conflictos a menudo, y el conflicto potencial entre una organización y sus públicos aumenta durante una crisis.

Como en el estudio de Marra, *este trabajo define la efectividad de un esfuerzo de crisis communication como la habilidad de una organización para mantener una relación positiva o neutra con su público*. En otras palabras, se juzgan como eficaces las organizaciones que pueden minimizar la presencia de públicos hostiles durante una crisis y después de esta.

Marra definió tres tipos generales de procesos y prácticas de *crisis communication* que las organizaciones usan durante una crisis: 1) silencio, 2) comunicación asimétrica y 3) comunicación simétrica (ib., p. 40).

El silencio ha sido una técnica usada por muchas empresas ante una crisis. Aunque toda la literatura sobre *crisis communication* insiste en la notificación inmediata a los públicos pertinentes, algunas organizaciones todavía piensan que la situación desaparecerá si se la ignora. Ese nunca es el caso. Como Dougherty (1992) sugiere, aun cuando no se hayan aclarado todos los hechos, la comunicación rápida, verídica y completa es clave para tomar control de una situación de crisis:

Lo más importante ... es empezar lo más rápido posible el proceso de contactar honesta y abiertamente al público pertinente y proporcionar todos los detalles de que se disponga.

Aun cuando no se conozcan todos los hechos, es importante abrir los procesos de comunicación e indicar tan solo eso con una declaración como la siguiente: «La situación ha ocurrido, y mientras no tengamos todos los hechos disponibles, queremos que esté informado de lo que sabemos» (p. 56).

Cuando el *Exxon Valdez* naufragó en Prince Williams Sound, se censuró a Exxon por devastar el ambiente y causar la destrucción económica de la industria pesquera de Alaska. Solo el impacto económico para Exxon fue casi más de lo que la empresa podría soportar: cinco millones de dólares de petróleo derramado, veinte millones para salvar y reparar el buque, y más de mil millones de dólares en gastos de limpieza del medio ambiente (Harrald, Marcus y Wallace, 1990). Los costos de largo plazo de este desastre para las relaciones públicas de Exxon fueron inestimables (Arndt y Widder, 1989). En realidad, se resintió la imagen de toda la industria petrolera.

En 1989 Exxon era una de las cinco empresas más grandes de los Estados Unidos. Su CEO (director general) era Lawrence Rawl, quien tenía una reputación de jefe visionario pero también una fuerte aversión por la publicidad y los medios de comunicación en general. Dougherty (1992) explica lo que pasó:

A Exxon ... los observadores de las relaciones públicas le asignaron un bajo puntaje por su atraso y descuido en informar al público. Varias horas después del desastre, los medios de comunicación pidieron 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 no había tocado aún el tema. Dennis Stanczuk, coordinador de relaciones con los medios de comunicación, respondió a preguntas efectuadas por periodistas diciendo que su jefe le había prohibido contestar (p. 90).

Los ejecutivos de la empresa se negaron a comentar la creciente pesadilla ambiental por casi una semana. Pasaron tres semanas antes de que el director Rawl viajara a Alaska para evaluar el daño por sí mismo. El *New York Times* citó a un portavoz de Exxon que decía que el daño al ambiente era «mínimo» (Barton, 1993, p. 41).

A veces las organizaciones se quedan sin decir palabra durante una crisis. Este silencio puede deberse a equivocaciones que se busca ocultar y a la esperanza fútil de que el problema desaparezca si no se lo reconoce. Olasky (1987) afirma

que esta postura era común a principios de este siglo, cuando los negocios se enfocaban principalmente en los intereses privados y en las relaciones privadas:

... Los líderes empresariales trabajaban bajo los simples pero efectivos eslóganes de las relaciones privadas: «construye mejores trampas» y «ocúpate de tus propios negocios». Los hombres de negocios tenían pocas preocupaciones respecto a las relaciones públicas porque ellos, deliberadamente, no aparecían en público muy a menudo (p. 4).

Como se ha dicho, la comunicación asimétrica es un sistema de entrega de información que usa técnicas unidireccionales en un esfuerzo por educar o persuadir. Aunque sus campañas de información y publicidad pueden lograr sus propósitos, la investigación de las últimas dos décadas muestra que la comunicación simétrica es mucho más eficaz en cuanto a la construcción de relaciones duraderas y fructíferas.

La comunicación simétrica no solo entrega información, sino que también la recibe. Esta retroalimentación (*feedback*) es muy importante cuando la organización ajusta su filosofía y actividades para asegurar la sintonía con las expectativas de su público pertinente. Las estrategias de la comunicación simétricas involucran un diálogo en lugar de un monólogo. Además de más eficaces, son también socialmente más responsables que las asimétricas.

Los planes de *crisis communication* que Pennzoil había elaborado antes del litigio con Texaco eran principalmente planes de emergencia ante posibles problemas industriales o de transporte de derivados del petróleo, incluso con consecuencias ambientales. Si bien nada de ello los preparó específicamente para esta crisis, la sola existencia de estos planes y la experiencia y especialización de los integrantes del equipo de relaciones públicas resultaron fundamentales. Pennzoil estaba familiarizado con los métodos preventivos formales e informales para prever (*forecasting*) crisis potenciales y prepararse para afrontarlas. Aunque su equipo de relaciones públicas no tenía más de veinte integrantes, incluidas las secretarías, ya contaba con métodos preventivos en lugar de los típicos métodos correctivos de las relaciones públicas de principios de los ochenta. Pablo Eyzaguirre (1997) sostiene:

En el pasado, la Relaciones Públicas emplearon con frecuencia el método corrector y tuvieron pocas oportunidades de hacer uso del preventivo. Ocurre a menudo que un asunto que exige la acción modificadora inmediata, provee al propio tiempo la energía que pone en marcha la planificación preventiva para el futuro (p. 99).

Según Black y Bryant (1995), las relaciones públicas de tipo correctivo se mueven de crisis en crisis tratando de *apagar los incendios*; esperan un desastre inminente antes de entrar en acción. En cambio, las que *previenen los incendios* anticipan las potenciales crisis y procuran evitarlas. Afirman estos autores que se trata de un esfuerzo continuo, que busca constantemente mejorar la organización, planifica, evalúa sus propios resultados y utiliza esta evaluación para la siguiente planificación.

El departamento de comunicación corporativa de Pennzoil practica métodos preventivos a través de sus actividades de *risk communication* (comunicación de riesgo). Tratan de estar listos para cualquier circunstancia que pudiera ocurrir, pero es imposible identificar cada tipo de crisis capaz de producirse, de modo que ninguna empresa se encuentra preparada específicamente para enfrentar circunstancias inesperadas. Pennzoil no había imaginado este litigio hasta que Texaco compró Getty Oil, interfiriendo con su trato previo. Entonces se puso en marcha. Basado en más de quince años de experiencia en relaciones públicas, cada uno de los profesionales de la empresa puso a prueba su habilidad.

La empresa tiene ahora nuevos capítulos escritos en los manuales de *crisis communication*. Con base en las lecciones aprendidas durante los cuatro años de batalla, ha actualizado todas sus referencias. Sus profesionales dicen que la experiencia, y no los manuales de *crisis communication*, es la clave para el éxito durante una crisis:

No teníamos un manual que tratara directamente este tipo de crisis. La mayoría de las empresas petroleras a principios de los ochenta tenían planes de crisis que estaban probablemente relacionados en forma más directa con alguna explosión de gas, de petróleo, o algo de esa naturaleza.

Teníamos ya líneas directas las 24 horas del día en caso de una crisis, y teníamos un manual de crisis communication en el departamento de relaciones públicas, el departamento medioambiental y otros. Pero ninguno que correspondiera directamente a esta crisis.

Todos nos dimos cuenta de que iba a ser un lío grande. Inmediatamente después de iniciar la demanda, comenzamos una campaña bastante agresiva en los medios de comunicación. Hubo mucha actividad entre el momento en que Texaco causó la rotura de nuestro contrato y que el caso fue a juicio (Harper, 1997).

No se esperaba que Pennzoil tuviera un problema con Texaco por la compra de otra empresa de petróleo, así como no se esperaba que el *Exxon Valdez* naufragara en Alaska. Pero estas crisis sí ocurren, y casi siempre inesperadamente. En la experiencia y el profesionalismo de la gerencia y del personal de relaciones públicas se juegan los resultados de la *crisis communication* al tratar las crisis inesperadas. Pennzoil era una empresa petrolera que, hasta ese momento, estaba acostumbrada a ganar. Esta filosofía indocumentada de ser fuertes y proactivos guió al equipo de relaciones públicas, bajo la dirección del CEO y presidente de la junta directiva, Hugh Liedtke, en una campaña eficaz y eficiente de *risk communication* y *crisis communication*.

Los modelos y teorías de comunicación corporativa

Las decisiones que Pennzoil tomó durante la larga batalla se basaron por lo general en la experiencia de sus integrantes y en las lecciones que habían extraído de una investigación previa sobre fusiones corporativas y adquisiciones. Sin embargo, también utilizaron modelos de *crisis communication* y teorías de la comunicación pública.

Por ejemplo, la empresa impulsó una muestra de opinión pública, a través de la cual —aunque quizás en forma limitada— obtuvo retroalimentación de sus públicos pertinentes. Analizó la prensa día a día, lo que también informó de la percepción que los demás tenían de la empresa y sus operaciones. Asimismo, recolectó y analizó archivos sobre negocios, estudios de mercado, informes financieros anuales, discursos de juristas y legisladores clave, folletos, noticieros y comunicados de prensa. Todo está ampliamente documentado en los archivos de Pennzoil en el Centro de Historia Americana de la Universidad de Texas en Austin.

El equipo tenía buenos contactos personales para medir la percepción de la gente sobre el caso y sobre la empresa. Contrató también agencias de relaciones públicas externas que proveyeron información en el área de los analistas y

corredores de Wall Street, porque Pennzoil era consciente de sus carencias en esta área.

La investigación se usó en forma limitada, como una herramienta para ayudar a la empresa a descubrir la manera más eficaz de explicar la situación y de persuadir al público de que había hecho una demanda legítima. Esto implica que trabajó con la teoría simétrica de comunicación bidireccional. Pennzoil no sólo entregó ideas, información y actitudes, sino que también escuchó las de otros, en un esfuerzo por mejorar su posición.

Muchas de las iniciativas comunicacionales de Pennzoil parecen haberse dirigido a líderes de opinión en los ámbitos empresariales y judiciales. Lo reconozca o no, el equipo de relaciones públicas fue motivado por el método de rebote ideológico de comunicación (Eyzaguirre, 1997) que en inglés se denomina *two-step flow model of communication* (McQuail & Windahl, 1993).

Este sistema ... consiste en emitir un mensaje dirigido a líderes de opinión de una comunidad, quienes a su vez propagan dicho mensaje a los representantes de sus respectivos grupos, logrando afectar sus comportamientos, conductas y sentimientos (Eyzaguirre, 1997, p. 122).

Este método afirma entonces que los medios de comunicación masiva son utilizados para hacer llegar la información a los líderes de opinión, quienes la diseminan por sus redes sociales.

También el equipo de relaciones públicas de Pennzoil aprovechó la teoría de *agenda setting*, que postula, como se ha dicho, que los medios de comunicación establecen qué es lo importante y sugieren lo que los miembros de la sociedad pueden hablar y pensar. El equipo hizo todo lo posible para influir en los redactores y editorialistas que cubrían el juicio y ganar tanta atención para la empresa y su director como fuera posible.

Las estrategias y tácticas fueron bastante consistentes a lo largo del litigio. Los esfuerzos por reaccionar rápidamente ante la publicidad perjudicial de Texaco, por ser proactivos al sostener la imagen de Pennzoil dondequiera fuera posible, por dialogar con importantes líderes de la opinión pública, fueron constantes durante toda la crisis. Y lo que el equipo hacía, funcionaba.

El análisis de la cobertura de prensa, así como las encuestas realizadas por ellos o por otros, fueron medios para ir evaluando la campaña. También la cotización de las acciones de Pennzoil era un indicador de la eficacia del trabajo. Y el hecho de que finalmente ganaran fue prueba suficiente para ellos de que habían manejado bien la crisis.

Estos sentimientos intuitivos, basados en la especialización y la experiencia extensiva de los profesionales involucrados, son ciertamente válidos. Pero instrumentos de medición más exactos habrían proporcionado evidencia más sólida y conclusiva para medir específicamente los resultados de cada esfuerzo de relaciones públicas.

El plan de respuesta de la crisis de Pennzoil

Los ejecutivos de comunicación corporativa de Pennzoil sugirieron que cada plan de *crisis communication* contara con: 1) acceso directo a quien encabezara la solución del problema; 2) equipos de oficina adecuados y una red electrónica para comunicarse donde se estuviera; 3) un portavoz principal; y 4) emisión de un mensaje fundamental.

El portavoz era Robert Harper, director de relaciones públicas y de relaciones con los medios de comunicación. El CEO y presidente de la junta directiva, Hugh Liedtke, también asumía esta función de vez en cuando. El equipo de relaciones públicas tenía contacto directo y regular con Liedtke, y usó cualquier tecnología disponible para comunicar su mensaje con efectividad. Los tres ejecutivos principales de relaciones públicas dijeron que hoy manejarían la situación exactamente de la misma manera. Quedaron satisfechos con el resultado.

Proposiciones

Algunas proposiciones formuladas previamente ayudaron a guiar la investigación. A continuación se presentan las proposiciones y el análisis posterior correspondiente.

Proposición 1. Pennzoil no tenía un plan de *crisis communication* en efecto en el momento de la crisis con Texaco y eso restó eficacia a sus esfuerzos de comunicación corporativa. Las organizaciones que preparan un plan de *crisis communication* tendrán relaciones más fuertes con su público pertinente y así sufrirán menos daño.

Es un hecho que la mayoría de las empresas (entre un cincuenta y un noventa por ciento de las de Estados Unidos) todavía no cuenta con planes de *crisis communication*. Como Pennzoil era una empresa comparativamente pequeña y no había tenido que tratar con una crisis importante, y dado que esta crisis con

Texaco empezó más de diez años atrás, no era probable que hubiera elaborado un plan de este tipo.

Sin embargo, Pennzoil tenía un plan de *crisis communication* activa desde antes de este litigio. Los profesionales de relaciones públicas habían elaborado proyectos para potenciales crisis en otras áreas (no para esta circunstancia en particular) y habían recolectado datos de investigaciones en fusiones y adquisiciones de grandes empresas de energía desde el punto de vista de la comunicación corporativa. De modo que, hasta cierto punto, estaban preparados para esta crisis.

Un repaso de recortes de prensa, publicaciones de la empresa y videos tomados de los noticieros de televisión indica que la relación de Pennzoil con su público pertinente era bastante fuerte. Tenía una tradición de contacto fluido con los medios de comunicación, que habían transmitido muchas historias positivas sobre la empresa. Hasta donde se pudo descubrir, Pennzoil no se había involucrado en ninguna crisis negativa antes de la de Texaco que le hubiera dado una mala reputación. El público en general estaba familiarizado con sus latas amarillas de aceite para motores y con sus avisos comerciales.

La empresa había hecho un buen trabajo al mantener a sus empleados bien informados, antes y durante el litigio. La función de relaciones públicas en Pennzoil había existido desde el inicio de la empresa, y durante los últimos diez o quince años el departamento de relaciones públicas (ahora llamado comunicación corporativa) ha fluctuado entre diez y veinte empleados en forma regular. Veinte fueron los que estuvieron trabajando allí durante la crisis con Texaco.

El contacto entre el departamento de relaciones públicas y la alta gerencia de la empresa siempre había sido estrecho, incluso con el CEO Liedtke. Era una política de puertas abiertas. Durante la crisis, los ejecutivos de relaciones públicas compartían el poder con el departamento legal y la gerencia general.

No se encontró ninguna evidencia de descontento de los accionistas, lo cual indica que Pennzoil tenía una buena relación con ellos, tanto antes como durante la crisis. Cientos de miles de personas tienen acciones en Pennzoil, y la acción se había sostenido por sí misma durante toda la historia de la empresa, pagando buenos dividendos. Después de la transferencia de los tres mil millones de dólares de los cofres de Texaco, los accionistas estaban muy contentos.

Proposición 2. Los esfuerzos de *crisis communication* de Pennzoil fueron manejados por la teoría de comunicación corporativa conocida como comunicación asimétrica, la cual implica una distribución del mensaje unidireccionalmente desde la fuente al público pertinente. Las organizaciones que usan planes bidireccionales de *crisis communication* simétrica sufrirán

menos daño que las que usan el silencio o la comunicación asimétrica.

La práctica común de relaciones públicas durante los años cincuenta —y frecuente aun hoy— era la comunicación unidireccional. Los departamentos trabajaban para hacer «publicidad», sin un esfuerzo real por saber qué pensaba su público. Pennzoil era conocido por su publicidad y también era bueno para enviar comunicados de prensa e informes de la marcha de la empresa, pero la interrogante es si se preocupaba por la retroalimentación.

Las conferencias de prensa en varios lugares y entornos, el apoyo decidido a las artes y las actividades comunitarias, el tener a los altos ejecutivos ante los ojos del público, hablando con los abogados de la legislatura, editores, escritores y personas interesadas, los avisos de página entera presentando los datos de su investigación propia... todos son ejemplos de comunicación bidireccional.

Las conferencias de prensa y las visitas dieron la oportunidad a Pennzoil de tener un diálogo directo con reporteros, editorialistas y líderes de opinión pública. Indirectamente, los medios de comunicación le proporcionaron un diálogo con gran parte de su público pertinente. Las conversaciones con abogados de la legislatura, expertos en *lobbying* y analistas empresariales ayudaron al equipo de relaciones públicas a lanzar su mensaje a un público importante y también a escuchar directamente a los representantes de ese público acerca de algunas de sus preocupaciones. Pennzoil también tenía instalado un número 0800 (de discado gratuito), con operadores que escuchaban y hablaban a empleados, clientes y ciudadanos interesados en la batalla contra Texaco.

Parte del trabajo de los hombres de relaciones públicas de la empresa era mantener a la gerencia general al tanto de las actitudes y opiniones de los públicos pertinentes. Fueron informantes de los mensajes salientes e intérpretes de los entrantes. Esto también es indicativo de comunicación simétrica bidireccional.

Proposición 3. Se desarrollaron muy bien las actividades de *risk communication* en Pennzoil y mejoraron su efectividad a través del manejo del daño durante la crisis. Las organizaciones que usan estrategias de *risk communication* tendrán relaciones más fuertes con su público pertinente y, por consiguiente, sufrirán menos daño que las empresas que no instituyen este tipo de programas.

El negocio del petróleo se construyó sobre las relaciones. Así fue como Pennzoil se formó, y ese ha sido un ingrediente importante en cualquier éxito del que haya disfrutado a través de los años. Establecer y mantener buenas relaciones

es una prioridad de la empresa. De hecho, fue una de las razones que originaron el litigio.

Hugh Liedtke entabló una relación con Gordon Getty y su junta directiva, y les estrechó la mano para consolidar el trato de compra de una porción principal de la empresa Getty Oil. Ese trato no se respetó, y eso fue lo que hizo enojar tanto a Hugh Liedtke.

La empresa en su conjunto comparte la idea de que las relaciones fuertes construyen confianza y reducen el riesgo de crisis en la organización. La política de puertas abiertas de Liedtke con el departamento de relaciones públicas, el departamento legal y otros departamentos gerenciales, muestra su interés en las relaciones y en la construcción de la confianza. Él confiaba en su equipo de gerencia y el equipo confiaba en él. Los abogados confiaron en relaciones públicas y viceversa. La empresa estaba orgullosa de sus relaciones.

Un repaso de la documentación de la empresa también ilustra la valoración de sus empleados y accionistas, y el arduo y prolongado trabajo para construir relaciones fuertes con sus públicos pertinentes. Pennzoil tenía relaciones sólidas y una fuerte iniciativa de *risk communication* antes del desafío de Texaco.

Proposición 4: Las acciones de relaciones públicas en Pennzoil durante el litigio con Texaco estaban sujetas a la aprobación del departamento legal, así como también de la alta gerencia. Las organizaciones que dependen de la aprobación legal durante una crisis sufrirán más daño que las que apoyan la toma de decisiones en la cooperación entre los ejecutivos de los departamentos de relaciones públicas y legales.

Sabiendo que Hugh Liedtke era un jefe fuerte y autocrático, y dado que este era principalmente un problema legal, era fácil suponer que el equipo legal estaría a cargo. Pero tal suposición resultó falsa.

Exxon, Union Carbide y otras empresas muy conocidas que experimentaron grandes crisis que fueron reportadas regularmente por los medios de comunicación, permitieron que sus departamentos legales dominaran las políticas de *crisis communication*. Ese no fue el caso de Pennzoil. Resultó sorprendente encontrar la interesante relación simbiótica entre la gerencia general y los departamentos legal y de relaciones públicas durante la crisis con Texaco. Pero, además, ello fue decisivo para la rapidez de su reacción ante el desafío planteado en los medios de comunicación.

Según el modelo de *crisis communication*, la influencia del equipo legal de una empresa afecta directamente la preparación para una crisis y las prácticas de *crisis communication*. Las organizaciones con departamentos legales dominan-

tes estarán menos preparadas para manejar las crisis y tenderán a usar planes de comunicación asimétricos. El departamento legal de Pennzoil desempeñó un papel fundamental en el litigio y en las acciones de relaciones públicas, pero no dominó el área de comunicación corporativa. Los profesionales de ambos departamentos entendieron que debía haber cooperación y respeto mutuo durante toda la campaña. Los abogados se concentraron en el desarrollo del juicio, y los representantes de relaciones públicas en la comunicación corporativa.

Proposición 5: Las herramientas de medición para calibrar la efectividad de la campaña de relaciones públicas no formaron parte de la estrategia general de comunicación. Las organizaciones cuyos departamentos de relaciones públicas usan instrumentos de la ciencia social para medir la efectividad de sus campañas sufrirán menos daño durante una crisis y generarán percepciones más positivas en el público pertinente.

La medición es el aspecto más débil de la campaña de Pennzoil. Aunque lanzó sus propias encuestas de opinión pública y analizó las de Texaco con el propósito de lanzar un contraataque, medir la efectividad de sus esfuerzos de comunicación no fue una prioridad para la empresa. Es cierto que tenía archivos de recortes de prensa, pero ¿sabían cuántas de esas historias habían sido leídas realmente por alguien? Y si lo fueron, ¿entendieron los lectores el mensaje? No hay ningún indicio de investigación de esta naturaleza. No obstante, el equipo de relaciones públicas y la gerencia general emprendieron estrategias de medición informales, tales como calibrar la opinión de los analistas hablando con ellos o conocer la posición de los abogados de la legislatura viajando alrededor del país para entrevistarlos. Las impresiones de estas visitas eran analizadas y daban una idea de la situación de la empresa en la percepción del público y de los líderes de opinión.

Pennzoil y el modelo de *crisis communication*

Pennzoil dejó que los «engranajes» de comunicación tomaran decisiones de «rueda», y por eso pudo manejar bien su crisis. Hay una clara sintonía entre la forma en que practicó su *crisis communication* y el modelo de Marra.

La empresa había diseñado actividades de *risk communication* y había preparado diferentes planes de *crisis communication* antes de la crisis con Texaco. Había acumulado información sobre muchas de las fusiones y adquisiciones de empresas de energía que ocurrían por entonces. También tenía relaciones positivas con sus públicos pertinentes. El uso de *crisis communication* simétrica

bidireccional en procesos y prácticas también coincide con el modelo de Marra, al igual que la estabilidad de las relaciones con sus públicos después de la crisis. Asimismo, Pennzoil era proactivo en sus iniciativas de comunicación corporativa, y trabajó desde una ideología que reflejaba lo mismo.

Una área que difiere del modelo de Marra es la relación del equipo de relaciones públicas de Pennzoil con el departamento legal y la gerencia general. En el modelo, las relaciones públicas son autónomas. En Pennzoil, aunque el departamento tuvo autonomía para tomar sus propias decisiones y actuar en consecuencia durante la crisis, la relación era de confianza y cooperación entre el departamento de relaciones públicas, el departamento legal y la gerencia general.

Salvo este último punto, entonces, la organización de Pennzoil y su plan de *crisis communication* se ajustan bien al modelo de Marra y a sus conclusiones sobre la efectividad de los comunicadores que lo siguen.

Como se ha dicho, para muchas organizaciones la pregunta no es si las crisis sucederán, sino cuándo. Los profesionales de comunicación organizacional deben aceptar esto como un hecho y estar preparados para una crisis eventual. Deben persuadir a la gerencia de que todo el esfuerzo y el gasto invertidos en preparar de antemano material de *crisis communication* vale la pena. Mantener y fortalecer las relaciones en un programa sólido de *risk communication* pagará también grandes dividendos cuando la crisis llegue. No se pueden construir estas relaciones en el corto plazo.

Establecer un entorno de comunicación proactiva puede ayudar a que una organización cambie de asimétrica (unidireccional) a más eficaz y simétrica, con un plan de comunicación bidireccional. Este paso es de importancia fundamental en la construcción y la preservación de buenas relaciones con el público pertinente. Hay una relación causal entre la cultura organizacional y la habilidad y efectividad de una empresa con un programa de *crisis communication*. Según Pauchant y Mitroff, entre otros, sin una cultura organizacional que opere y se guíe por una filosofía de comunicación simétrica abierta y proactiva, las oportunidades para los planes de *crisis communication* comprensiva y eficaz se minoran considerablemente (Pauchant & Mitroff, 1988).

Conclusiones generales

El juicio de Pennzoil contra Texaco es un hito en la historia de la jurisprudencia empresarial, y este trabajo se ha ocupado de las iniciativas de *crisis communication* de Pennzoil durante esa crisis. La importancia del modelo de Marra de *crisis communication* para este estudio de caso radica en su habilidad de proporcionar un marco para la recolección de datos, a partir de un conjunto

de proposiciones formuladas luego de repasar la bibliografía y la documentación disponibles y de contrastar con el modelo los datos obtenidos.

Un gran número de proposiciones contextuales emerge de este estudio que se relaciona con la práctica eficaz y eficiente de *crisis communication*. Una proposición básica es que las estrategias y tácticas se deben implementar muy rápidamente, al primer indicio de la necesidad de *crisis communication*. Y esto requiere de esfuerzos mayores de *risk communication* antes de que la crisis comience. No habrá tiempo para construir esas relaciones después del hecho.

Otra proposición es que se deben admitir las equivocaciones y, si hay un problema, se debe comunicar francamente. Las organizaciones no pueden darse el lujo de dilatar un asunto; casi siempre es mejor confesar los errores y perfilar un plan para salir adelante. En la batalla contra Texaco, Pennzoil no tenía nada que confesar, pero debía fijar su posición muy rápidamente y admitir en seguida que estaba en un gran problema.

Un portavoz fuerte y clave es imperativo; un portavoz, un mensaje. Esa es la clave para organizar y emprender una campaña de comunicación simétrica bidireccional exitosa. Pennzoil manejó este aspecto excelentemente. Asimismo, el mensaje singular emitido por un portavoz singular debe ser de vinculación y creación de un sentido de unidad con los públicos pertinentes. Un discurso como «Estamos todos en esto juntos, y resolveremos esto juntos», estableciendo un sentido de comunidad entre la empresa y sus públicos, refuerza la receptividad. Es difícil establecer una norma general para la *crisis management* y la subsecuente *crisis communication* que se producirá. Cada situación es única. Aun así, las sugerencias aquí expuestas, tomadas con seriedad e implementadas de modo razonable, deberían mejorar sustancialmente la *crisis communication* de una organización. Los esfuerzos de Pennzoil son, en su mayor parte, un buen ejemplo de *crisis communication* exitosa. De hecho, mucho mejor que las respuestas de otras empresas petroleras frente a sus crisis inesperadas.

El naufragio del *Exxon Valdez* ha sido catalogado como el peor desastre medioambiental de Norteamérica. Cuando fue interrogado acerca del estado de preparación y la respuesta de la empresa a esta tragedia, el secretario de Transporte, Samuel Skinner, dijo que en una escala de uno a diez la respuesta de Exxon fue de cero (Lukaszewski, 1990). En un artículo publicado en la *Management Review*, Lukaszewski muestra la importancia de una acción decisiva, de una respuesta rápida y de asumir la responsabilidad:

Observemos estrechamente las primeras 48 horas del desastre. Me refiero a ese período como el caparazón de la crisis. Si una empresa queda atrapada dentro de las paredes de la confusión, del miedo a los medios de comunicación, de la falta de preparación, y de no querer hablar, entonces las expectativas del público no se cumplirán. Y lo peor es que el efecto de caparazón hace que las decisiones sean tomadas en el aislamiento, y los eventos probablemente estarán fuera de control, operacional y perceptivamente. La planificación de crisis management está encauzada principalmente hacia el manejo de los primeros minutos, horas y días de una emergencia ... y cómo quedar fuera del caparazón de la crisis (Lukaszewski, 1990, pp. 185-190).

Lukaszewski analizó el procedimiento de la comunicación de Exxon y encontró las siguientes áreas débiles: 1) Exxon fue lento en responder. Pasó más de una semana antes de que la información saliera a luz por su departamento de relaciones públicas, y más de tres semanas antes de que el presidente de la junta directiva mostrara la cara. 2) Exxon se lavó las manos. Al principio culpó al capitán, buscando una víctima propiciatoria, lo que despertó sospecha pública. 3) Exxon evitó la responsabilidad. Sus directores se resistieron a aceptar públicamente la culpabilidad por la catástrofe. 4) Exxon no estaba preparado. Ningún plan para comunicar el desastre existía, y ninguno para contener el derrame de petróleo al mar. ¿La razón?: nadie había pensado que eso pudiera pasar. 5) Exxon adoptó una actitud arrogante. Dio la impresión de que podría manejar la crisis, que no requería ayuda externa y que realmente se resentía por la creciente preocupación del público. 6) Exxon se resistió a dar soluciones al problema. Finalmente, el presidente de los Estados Unidos mandó la Guardia Costera para que manejara la situación. 7) Exxon designó portavoces que no estaban preparados ni bien dispuestos. El presidente de la junta estaba totalmente invisible. Cuando alguien hablaba, decían cosas poco creíbles. Y los distintos portavoces dieron versiones diferentes.

En cambio, el caso de Pennzoil muestra acciones positivas que dieron resultados positivos. Y las lecciones son claras. Primero, la percepción pública de cómo una empresa maneja un problema pesa más que los hechos. Segundo, una disculpa sin titubear y un plan de acción rápida pondrá en seguida a muchas personas de lado de una empresa. Finalmente, la arrogancia puede ensombrecer las acciones más positivas.

Pennzoil contra Texaco fue el más impresionante juicio empresarial. Se prolongó durante cuatro años en el sistema judicial y en la corte de la opinión pública. Durante el litigio, Pennzoil respondió a más de cuatro mil preguntas de la prensa, y solo el *Wall Street Journal* publicó más de cien historias de primera plana. Una vez terminado, una increíble cantidad de evidencia fue acumulada y analizada, en sí misma y por sus consecuencias para los casos multimillonarios del futuro. También quedó una increíble cantidad de evidencia de comunicación, como un testimonio de una de las más grandes campañas en la historia de la comunicación organizacional.

Es una historia fascinante de valentía, arrogancia, convicciones arraigadas y pérdida de integridad, todo en el nombre de unos miles de millones de dólares. Es también la historia de cómo mucho dinero se ganó y se perdió en Texas. Y es la historia de personas que practicaban la comunicación organizacional, y de cómo respondieron y sobrevivieron a una guerra en los medios de comunicación.

Bibliografía

- BARTON, Laurence: *Crisis in Organizations: Managing & Communicating in the Heat of Chaos*. South-Western Publishing Co., Chicago, 1993.
- BLACK, J. & BRYANT, J.: *Introduction to Media Communication*. Brown & Benchmark, Chicago, 1995, p. 462.
- BOYTE, H. C.: *The backyard revolution: Understanding the new citizen movement*. Temple University Press, Filadelfia, 1980.
- BROOM, G. & DOZIER, D.: *Using Research in Public Relations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., & BROOM, G. M.: *Effective Public Relations* (6ª ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985 (1ª ed.: 1952).
- DOUGHERTY, Devon: *Crisis Communications: what every executive needs to know*, Walker & Co., Nueva York, 1992.
- EYZAGUIRRE CHADWICK, Pablo: *Relaciones Públicas*, Calicanto, Santiago, 1997.
- FINK, S. L.: *CRISIS MANAGEMENT: PLANNING FOR THE INEVITABLE*, American Management Association, Nueva York, 1986.
- FISHER, R., & URY, W.: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2ª ed.), Penguin Books, Nueva York, 1991.
- FORD, J. D.: «The Management of Organizational Crises», *Business Horizons*, 24 (3), 1981, pp. 10-16.
- GANDY, O. H., Jr.: *Beyond Agenda Setting: Information Subsidies & Public Policy*, Ablex, Norwood, NJ, 1982.

- GRUNIG, J. E. & HUNT, T.: *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston, Nueva York, 1984.
- GRUNIG, J. E., & GRUNIG, L. S.: «Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations: Review of a Program of Research», en J. E. Grunig & L. S. Grunig (eds.): *Public Relations Research Annual* (vol. 1), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1989, pp. 27-63.
- GRUNIG, J. E.: «Organizations, Environments, & Models Of Public Relations», *Public Relations Research & Education*, 1984, pp. 1, 6-29.
- GRUNIG, J. E.: *Decline Of The Global Village: How Specialization Is Changing Mass Media*. General Hall, Bayside NY, 1976.
- HARPER, Robert: Entrevista con Robert Harper, director de comunicación corporativa, Pennzoil, en Houston, Texas, 30 de setiembre de 1997.
- HERMANN, C. F.: «Some Consequences of Crises Which Limit the Viability of Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, núm. 1, junio, 1963, pp. 61-82.
- KATZ, E. & BLUMLER, J. G. (eds.): *The Uses of Mass Communication: Current Perspectives on Gratifications Research*, Sage Publications, Beverly Hills, 1974.
- KLAPPER, J. T.: *The Effects of Mass Communication*, Free Press, Glencoe, Illinois, 1960.
- LARSON, C.: *Persuasion: Reception & Responsibility*, Wadsworth Pub. Co., Belmont, CA, 1986.
- LINKE, C. G.: «Crisis. Dealing with the Unexpected», en B. Cantor & C. Burger (eds.): *Experts in Action: Inside Public Relations* (2ª ed.), Longman, Nueva York, 1989, pp. 166-178.
- LUKASZEWSKI, James E.: «The Alaskan Oil Spill: Lessons in Crisis Management», *Management Review*, 20, abril de 1990, pp. 185-190.
- MARRA, John Francis: «Crisis Public Relations: A Theoretical Model», Ph. D. Disertación, University of Maryland, 1992.
- MCCOMBS, M., & SHAW, D.: «The Agenda-Setting Function of the Mass Media», *Public Opinion Quarterly*, 36, 1972, 176-187.
- MCQUAIL, D. & WINDAHL, S.: *Communication Models for the Study of Mass Communications*, Longman, Nueva York, 1993.
- MILES, M. & HUBERMAN, A. M.: *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Beverly Hills, 1994.
- MITROFF, I. I., SHRIVASTAVA, P. , & UDWADIA, F. E.: «Effective Crisis Management», *Academy of Management Executive*, vol. 1, núm. 3, 1987, pp. 283-292.
- NEWCOMB, T. M.: «An Approach to the Study of Communicative Acts», *Psychological Review*, 60, 1953, pp. 393-404.
- OLASKY, M. N.: *Corporate Public Relations: A New Historical Perspective*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1987.

- PAUCHANT, T. C.: «Crisis management & narcissism: A Kohutian perspective», PhD. disertación, Graduate School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles, CA., 1988.
- PERROW, C.: *Complex Organizations* (3ª ed.), Random House, Nueva York, 1986.
- RICE, R. E. & ATKINS, C. K., ed.: *Public Communication Campaigns* (2ª ed.), Sage, Newbury Park, CA, 1989.
- THAYER, L.: *Communication & Communication Systems*, Irwin, Homewood, IL, 1968.
- TURK, J. V.: *Information Subsidies & Media Content: A Study of Public Relations Influence on the News*, Journalism Monographs, 100, 1986.
- WEICK, K. E.: «Enacted Sensemaking In Crisis Situations», *Journal of Management Studies*, vol. 25, núm. 4, julio de 1988, pp. 305-317.
- WIMMER, J. R. & DOMINICK, R. D.: *Mass Media Research: An Introduction* (2ª ed.), Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1987.
- YIN, R. K.: *Case Study Research: Design & Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, 1989.

Resumen

Mucho se ha escrito, desde diversas perspectivas disciplinarias, sobre el multimillonario juicio que la petrolera Pennzoil ganó contra la gigantesca Texaco en la década pasada. Sin embargo, la forma como la empresa manejó sus relaciones públicas durante la prolongada crisis es un aspecto poco estudiado del caso. Este artículo se basa en una investigación que el autor llevó a cabo para su tesis de maestría en Comunicación Social. En él repasa las recientes teorías de crisis communication y risk communication y las aplica a este caso particular. Sostiene que en la eficacia de la comunicación corporativa de Pennzoil debe hallarse una de las razones de la victoria, tanto en los tribunales como en la opinión pública.