

Crisis transnacional global en relaciones públicas: el caso Chiquita Brands¹

Transnational Crisis in Global Public Relations: The Chiquita Brands Case

Andrés Felipe Giraldo-Dávila²
Luis Horacio Botero-Montoya³
Juan Carlos Molleda-Medina⁴
Vanessa Bravo⁵

Resumen

La teoría sobre la crisis transnacional es un enfoque analítico que permite comprender las relaciones públicas desde una perspectiva cultural, ética y política, donde los diversos públicos ejercen presión frente al comportamiento de las transnacionales, especialmente en filiales o subsidiarias que operan en países en desarrollo.

Explorar el tema de la crisis transnacional generada a partir del caso Chiquita Brands, señalada de haber auspiciado a grupos paramilitares en Colombia entre 1997 y 2004, se constituye en el eje central del presente trabajo, el cual recoge los resultados de un análisis de contenido, de tipo cuantitativo, realizado a las noticias que sobre esta crisis transnacional publicaron los principales periódicos editados en Colombia y en los Estados Unidos.

Este trabajo analizó un total de 146 noticias entre el 1 de marzo de 2007 y el 30 de junio de 2008, época en la que la transnacional enfrentó el caso en tribunales de Estados Unidos y emitió una serie de respuestas corporativas para enfrentar su crisis. El grupo de investigadores de este estudio colectivo fue integrado por docentes y estudiantes de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín y del Colegio de Periodismo y Comunicaciones de la Universidad de Florida.

Palabras clave: relaciones públicas globales, crisis transnacional, reputación corporativa.

Abstract

The *Cross-National Conflict Shifting* theory is an analytical focus that helps to understand public relations from a cultural, ethical and political perspective where stakeholders exert pressure about the behavior of transnational corporations, especially in subsidiaries that operate in developing countries.

This research project explores the issue of the transnational crisis generated by the case of Chiquita Brands, suspected of having sponsored paramilitary groups in Colombia between 1997 and 2004. This study offers the results of a quantitative content analysis carried out analyzing the news content about this transnational crisis in major newspapers published in Colombia and the United States.

We analyzed a total of 146 news stories between March 1, 2007 and June 30, 2008, time in which this transnational corporation confronted a judiciary demand in the United States and developed corporate responses to face the crisis. The study was developed by a group of researchers formed by professors and students of the School of Communication at the Universidad de Medellín, Colombia, and the College of Journalism and Communications at the University of Florida, in the United States.

Key words: Global public relations, transnational crises, corporate reputation.

1 Proyecto de investigación conjunto entre la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín y la Facultad de Periodismo y Comunicaciones de la Universidad de Florida. Especial reconocimiento a las auxiliares de investigación Ximena Carolina Benavides Ibarra, Margarita María Carrasquilla Carrasquilla y Rocío Mileth Daza Ferreira, estudiantes del programa Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín, Colombia.

2 Investigador principal. Magíster en Relaciones Internacionales. Docente, Universidad de Medellín, Colombia. afgiraldo@udem.edu.co.

3 Doctorando en Relaciones Internacionales Iberoamericanas. España. Docente-Investigador y jefe del Programa Comunicación y Relaciones Corporativas, Universidad de Medellín, Colombia. lhbotero@udem.edu.co

4 Investigador principal. Ph. D. en Relaciones Públicas Internacionales. Coordinador de posgrados, Departamento de Relaciones Públicas, Colegio de Periodismo y Comunicaciones de la Universidad de Florida, Estados Unidos. jmolleda@jou.ufl.edu

5 Coinvestigadora. Candidata del doctorado en Comunicación de Masas, Universidad de Florida, Estados Unidos. vbravo@ufl.edu

Recibido: 24/01/11
Aceptado: 22/05/11

Introducción

La transnacional bananera Chiquita Brands fue condenada por la justicia estadounidense a pagar 25 millones de dólares por haber auspiciado, desde 1997 hasta el 2004, a grupos paramilitares en Colombia. Este hecho, que se constituye en un caso de análisis para el campo de las relaciones públicas, fue objeto de una investigación, en la cual docentes-investigadores y estudiantes de pregrado y posgrado de las universidades de Medellín y Florida, pertenecientes a las áreas de la Comunicación, analizamos el contenido de una serie de piezas informativas que fueron publicadas en la prensa colombiana y de Estados Unidos, con el objeto de estudiar las diversas respuestas emitidas por la corporación transnacional ante la sentencia judicial e internacional por sus prácticas empresariales contrarias a la ética.

Se determinó recopilar la información sobre esta crisis transnacional publicada en la prensa de Colombia y Estados Unidos entre el 1º de marzo de 2007 y el 30 de junio de 2008, época en la que la transnacional tuvo que enfrentarse al proceso judicial emprendido por tribunales de Estados Unidos. Cinco periódicos colombianos y siete estadounidenses fueron los insumos que hicieron posible realizar el análisis de contenido que permitió a los investigadores en Colombia clasificar las diferentes respuestas corporativas para confrontarlas teóricamente desde la *Cross-National Conflict Shifting Theory* (CNCS), o teoría sobre la crisis transnacional desarrollada en los trabajos que sobre el particular han realizado

La transnacional bananera Chiquita Brands fue condenada por la justicia estadounidense a pagar 25 millones de dólares por haber auspiciado, desde 1997 hasta el 2004, a grupos paramilitares en Colombia.

Molleda (2010, 2011), Molleda *et al.* (2005), Molleda y Quinn (2004) y Molleda y Connolly-Ahern (2002), con las respuestas corporativas emitidas por los actores involucrados en la crisis transnacional y que corresponden a los voceros de Chiquita Brands.

Dos objetivos fundamentales soportan el trabajo investigativo. En primera instancia, entender el impacto que tienen diversas crisis que involucran filiales de transnacionales en países en desarrollo y las respuestas que ofrecen los portavoces de estas desde la casa matriz. Y en segundo lugar, hacer una revisión del análisis de contenido a partir de las respuestas corporativas y gubernamentales.

El abordaje de estos tópicos investigativos se realizó desde la perspectiva del campo disciplinar de las relaciones públicas globales, ya que esta permite a los profesionales que se desempeñan en niveles estratégicos comprender a las empresas transnacionales como un todo.

Por otro lado, y a partir de los procesos de globalización que aceleran de manera vertiginosa la internacionalización de las organizaciones, el ámbito corporativo se modifica y dinamiza desde los diferentes ámbitos de las organizaciones, los cuales van desde su direccionamiento estratégico hasta su parte operativa. En tal sentido, misión, visión y valores (que corresponden con el direccionamiento estratégico) deben articularse con las demás áreas o sectores de la organización sin importar las distancias geográficas donde las empresas tienen su campo de acción, y esto ocurre más aun en organizaciones transnacionales, como corresponde al caso de Chiquita Brands. Así, cualquier situación que afecte a estas organizaciones transnacionales en un espacio geográfico específico repercute en ellas como un todo. En el ámbito corporativo no solo opera la esfera nacional, es decir, el concepto de soberanía del Estado, donde se actúa bajo la coerción

y el respeto de la ley, sino que la globalización amplía el campo de acción de las corporaciones a estructuras transnacionales, donde aspectos como el respeto de las leyes internacionales y los derechos humanos compromete aún más su imagen en términos de reputación, sostenibilidad y opinión pública internacional, ámbitos propios del estudio de las relaciones públicas globales. En la era de la globalización, y al decir de Friedman, “El principal agente de transformación, la fuerza dinámica que impulsó la integración global, fue la empresa multinacional” (Friedman, 2005, p. 19).

En el caso Chiquita Brands, las situaciones evidenciadas en el análisis de contenido dejan entrever connotaciones no solo de carácter nacional, tanto en la soberanía colombiana como en la estadounidense, sino elementos transnacionales como la justicia cosmopolita, el respeto por los derechos humanos y la opinión pública global, aspectos donde se forman públicos de índole local o transnacional.

La prensa de los Estados Unidos y Colombia, los gobiernos de ambas naciones, las entidades legislativas de los dos Estados, los jueces y fiscales, las víctimas de los grupos paramilitares en ambas latitudes, los empleados de la transnacional, los expertos en derechos humanos, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)⁶ locales o globales, y las organizaciones intergubernamentales son *stakeholders* que tienen un papel protagónico en esta crisis desatada por la bananera Chiquita Brands, por lo que este es un caso de características transnacionales.

El método

Este estudio incluye, en primer lugar, un análisis cuantitativo a partir del procesamiento de piezas informativas derivadas de la recolección de noticias en doce periódicos en Colombia y

⁶ Algunos podrán encontrar esta palabra como *oenegé*.

Estados Unidos, utilizando como método el análisis de contenido; y en segundo lugar, un análisis cualitativo a partir no solo de la información hallada en dichas piezas, sino también de la crisis desatada por las acciones que la bananera Chiquita Brands realizó en Colombia y el posterior pronunciamiento de la transnacional ante la condena emitida por la justicia de Estados Unidos.

Los periódicos estadounidenses seleccionados fueron *New York Times*, *The Washington Post*, *The Miami Herald*, *Los Angeles Times*, *Chicago Tribune*, *The Wall Street Journal of Americas* y *Cincinnati Post*, medios catalogados como grandes consorcios o medios de élite con alto impacto en el direccionamiento de la agenda mediática dentro de los Estados Unidos y en el orden internacional, por lo que las 55 noticias registradas en estos siete periódicos sobre el tema Chiquita Brands sirven para fijar un proceso de *agenda-setting* debido a que estos diarios le dan resonancia a asuntos que luego se ubican de manera prioritaria en la palestra de la opinión pública internacional.

En Colombia se escogieron cinco periódicos para el análisis: *El Tiempo*, de circulación nacional, señalado por ser un consorcio mediático —o de élite— que determina las agendas de otros medios de comunicación en el país; *El País* de Cali, zona occidental con escasa cercanía al lugar de los acontecimientos, pero de una enorme influencia mediática en esta zona geográfica; *El Colombiano* de Medellín, con alta influencia en la zona de explotación bananera de Urabá; *El Herald* de Barranquilla, que se ubica en la región Caribe colombiana, espacio de operaciones de la transnacional, y *El Informador del Magdalena*, departamento con alta producción bananera. En total se recopilaron 91 noticias para el análisis del caso.

Las 146 noticias registradas en la prensa de ambos países permiten construir una cronología

de eventos que van desde marzo de 2007, fecha en la que el Departamento de Justicia de los Estados Unidos decidió imponerle una multa de 25 millones de dólares a Chiquita Brands por el financiamiento dado a organizaciones categorizadas como terroristas, hasta junio de 2008, lapso que recoge un número significativo de notas editoriales, artículos y columnas de opinión sobre el caso de análisis.

Asimismo, este espacio cronológico permitió registrar las tendencias de la *agenda-setting* (fijación de la agenda noticiosa) y analizar el tipo de respuestas corporativas emitidas y registradas por la prensa de ambos países.

La recopilación de las 91 noticias de la prensa en Colombia fue física debido a la debilidad de los archivos digitales de los periódicos seleccionados para la investigación. En un principio se acudió a un archivo virtual, a través del motor de búsqueda del dominio web de *El Tiempo*, utilizando las palabras “Chiquita Brands”, lo que arrojó 74 hallazgos entre marzo de 2007 y junio de 2008. Al comparar estas noticias con sus versiones publicadas en la edición impresa —a las que se accedió por medio de la Hemeroteca de la Universidad de Antioquia, localizada en Medellín, Colombia— se encontraron diferencias en titulación, sumario, *lead* y fecha de publicación. En el mismo sentido, el archivo digital de *El Colombiano* ofrece la edición en PDF del periódico impreso, situación que hizo más compleja la búsqueda virtual. *El País*, *El Herald*o y el *Informador* carecen de filtros en motores de búsqueda en sus ediciones digitales. La decisión de auscultar la existencia física de los cinco periódicos aumentó las dificultades del proceso metodológico porque la Hemeroteca de la Universidad de Antioquia —única institución en Medellín con salvaguardia de archivos de prensa física— solo almacena el histórico de *El Tiempo* y *El Colombiano*, los cuales se encuentran en mal estado, incompletos, desordenados y con poca cadena de custodia.

Para efectos de ampliar la búsqueda física, y como parte del trabajo de campo, entre el 20 y 24 de septiembre de 2010, se recopiló información sobre la prensa objeto de análisis en la Hemeroteca “Manuel del Socorro Rodríguez” de la Biblioteca Nacional de Colombia de Bogotá, patrimonio cultural por la contribución a la memoria y el archivo histórico del país.

Hoja de código: estructura metodológica de análisis de contenido

Las 146 noticias recopiladas en la prensa de Estados Unidos y Colombia fueron registradas en la hoja de código que desarrolló el grupo de investigadores de la Universidad de Florida, encabeza del investigador Juan Carlos Molleda (2005), a través de estudios cuantitativos sobre crisis transnacionales.

Para el abordaje del caso Chiquita Brands se partió de tres elementos sustanciales para el análisis. En primer lugar, se desarrolló una caracterización de las fuentes que se suelen consultar en la cobertura de prensa de los problemas transnacionales; en segundo término, se particularizó en las categorías de respuestas corporativas emitidas por los propios actores y, específicamente, por los voceros de esta organización bananera; y, en tercer lugar, las noticias encontradas sobre el caso se analizaron por párrafos y no por palabras. Las unidades de análisis como el titular, el *lead*, las fuentes referidas y las citas textuales fueron aclaradas, discutidas y consensuadas entre los investigadores, tanto de los Estados Unidos como de Colombia.

Además de la fecha de publicación de cada historia, la hoja de código incluyó la codificación de otras variables tales como: nombre del periódico, procedencia de la información, extensión por número de párrafos, tono del título, tono del *lead*, enfoque del titular de prensa, enfoque del *lead*, número de fuentes referidas, números

de fuentes citadas, primera y segunda fuente referida, primera y segunda fuente citada, tipo de respuesta corporativa y, en algunos casos, tipo de público corporativo que emite la respuesta. Para efectos de este último elemento, vital para decantar el comportamiento de la organización ante la crisis transnacional, se determinaron categorías de respuestas corporativas ante la crisis basadas en la categorización ofrecida por Benoit y Brinson (1994), como la negación simple, la desviación de la culpa, la evasión de responsabilidades (debido a que hubo provocación), la evasión de las mismas bajo la excusa de las buenas intenciones, la reducción de la ofensa, la acción correctiva y la mortificación.

Benoit y Brinson (1994) contribuyen teóricamente a explicar la importancia de las corporaciones como fuentes que construyen la agenda de los medios, situación reflejada en las respuestas corporativas de funcionarios de Chiquita Brands como fuente con citación textual.

La confiabilidad de la hoja de código fue probada en un principio con el análisis aleatorio de seis historias en los Estados Unidos y cinco en Colombia, para determinar niveles de concordancia entre los investigadores, tanto en perspectiva comparada como en los equipos de trabajo. Las fórmulas de análisis de contenido de Holsti (1969) fueron utilizadas para medir los coeficientes de coincidencias en la hoja de código inicial, con un registro de 93,4 y 83% en Estados Unidos y Colombia, respectivamente, indicador que confirmó un alto nivel de comprensión, acuerdo, coincidencia y entendimiento de las unidades de análisis decantadas en la matriz de registro utilizada en Microsoft Office Excel.

Las estadísticas de las 146 noticias fueron obtenidas a través del programa SPSS 18.0 para Windows. Se consideraron resultados significativos aquellos donde el *P-value* fuera igual o menor a 0,05, lo que significa que existe un 95% de

confianza en los resultados, y que las diferencias encontradas en el análisis, entre la cobertura noticiosa en cada país, son estadísticamente significativas.

Las categorías donde se encontraron resultados significativos fueron las siguientes: ciudad de origen de la información, tono del *lead*, registro de la palabra “Colombia” en el título, enfoque de otros actores o temas en el título, enfoque en Estados Unidos y en Colombia en el *lead*, enfoque en los pagos de Chiquita Brands a grupos de paramilitares en el *lead*, en las víctimas de los grupos paramilitares en el *lead*, en otros actores o temas en el *lead*, número de fuentes utilizadas en la noticia, presencia del representante de la fuente corporativa en la información, presencia de fuente de Organización No Gubernamental (ONG) internacional, presencia de fuente representante de la rama ejecutiva del Gobierno colombiano, presencia de fuente de miembro de grupo paramilitar, segunda fuente citada en la noticia, presencia de respuesta corporativa en las noticias, cuatro tipos de respuestas corporativas (provocación, buenas intenciones, reducción de impacto negativo de los hechos y acciones correctivas), y descripción del miembro o público interno de Chiquita Brands que emite las respuestas corporativas.

El análisis de contenido tiene como propósito entender el cubrimiento de los medios en perspectiva comparada entre la prensa colombiana y la estadounidense, y su relación con la teoría sobre la crisis transnacional (CNCS), específicamente, la cronología de eventos que permite hallar respuestas corporativas ante la crisis, insumo fundamental para comprender las relaciones de la organización con sus públicos.

Agenda-setting

En relación con el manejo de la *agenda-setting* del caso Chiquita Brands, resulta llamativo el hecho de que exista una diferencia sustancial

Los periodistas suelen silenciar su voz (fenómeno de la Espiral del Silencio) debido a las presiones provenientes de grupos paramilitares involucrados en el hecho, y a presiones que se pueden originar en la relación comercial medios-empresa (pauta publicitaria).

en cuanto a la muestra de las piezas encontradas en los periódicos analizados. En efecto, de los cinco periódicos colombianos se extrajeron 91 noticias, mientras que de siete periódicos en los Estados Unidos fueron halladas 55 noticias para el análisis. Esto demuestra el comparativo entre ambos países en cuanto al tratamiento de la *agenda-setting* ya que, por cobertura, la proporción se inclina por favorecer a la prensa colombiana. Quizás esto se deba a que la prensa en Colombia le presta mayor atención al problema porque los hechos acaecieron dentro del ámbito de su territorio; entretanto, la prensa de los Estados Unidos no abordó ampliamente el tema porque los hechos suceden por fuera de su geografía. Ahora bien, para el tema de la agenda de los medios es relevante destacar que de los 486 días que se registraron para analizar la prensa colombiana y estadounidense sobre el tema Chiquita Brands, es decir, del 1 de marzo de 2007 al 30 de junio de 2008, salieron 146 noticias, o una frecuencia de una noticia cada 3,3 días.

En cuanto al *número de párrafos* y de fuentes utilizadas en cada noticia, como primeras unidades de análisis, las noticias en Colombia dedicadas al caso Chiquita Brands fueron más cortas e incluyeron menos fuentes que las de los Estados Unidos, debido a que el cubrimiento en Colombia responde más a una nota que se reproduce con la presencia, o sin ella, de fuentes que la legitimen.

Es posible que en el lugar donde se originaron los hechos no hubiera suficiente información y

fuentes autorizadas para la consolidación de la noticia. La prensa colombiana tiende a cubrir las noticias por medio de sus corresponsales en las zonas donde esta se origina, pero en el caso puntual el hermetismo de las fuentes oficiales, representantes en Colombia de Chiquita Brands, fue evidente. Por ende, la noticia tiende a tener mayor extensión y mayor respaldo en fuentes en el lugar donde se encuentran los voceros oficiales de la compañía, es decir, en los Estados Unidos.

Por otro lado, existen elementos subyacentes al análisis, propios del contexto en el que los periodistas en Colombia desarrollan su trabajo, sobre todo aquellos ubicados en la región donde se originaron los hechos. Los periodistas suelen silenciar su voz (fenómeno de la Espiral del Silencio)⁷ debido a las presiones provenientes de grupos paramilitares involucrados en el hecho, y a presiones que se pueden originar en la relación comercial medios-empresa (pauta publicitaria). La prensa más cercana al lugar de los acontecimientos tuvo menor cobertura que los diarios analizados por fuera del radio de acción inmediata de la transnacional.

La *ciudad donde la noticia fue originada* arrojó que el 35,6% del total de las noticias no destaca el origen geográfico de la información, bien fuera porque los periodistas se supeditaron a información de agencias internacionales o a replicar información de otros medios. En el caso de la prensa colombiana, el 31,9% de las noticias proceden de ciudad desconocida, mientras que en la prensa de los Estados Unidos este indicador está consignado en un 41,8% de los casos. Ahora bien, la prensa colombiana tuvo como epicentro de la información a Bogotá y Washington, en un 13,7 y 13%, respectivamente, como porcentaje del total, lo que evidencia que, si bien la importancia sobre

⁷ Para mayor información sobre el fenómeno de la Espiral del Silencio se sugiere ir al capítulo VII del texto *Teoría de Públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*, del profesor Luis Horacio Botero Montoya (2011).

el origen de la noticia desde la capital colombiana es moderada, también se equipara con la presencia de corresponsales de Colombia en Washington. Ahora bien, el origen de la noticia desde ciudades estadounidenses no es representativo en la prensa de ese país, así el CEO de la transnacional emita algún concepto sobre los acontecimientos. En este punto, Washington fue un referente geográfico que originó el despliegue informativo en la prensa de ambos países con un porcentaje del 18,5% de las noticias.

La citación de las ciudades donde se originó la noticia presenta un número mayor de referentes a localidades colombianas, debido a que este tipo de prensa suele apoyarse en los corresponsales ubicados en diferentes regiones de Colombia, y a estos se les exige que en su cubrimiento citen el lugar de origen de la noticia. En el caso de los Estados Unidos, la referencia al lugar de origen es menor, debido a que la empresa transnacional está ubicada en un lugar específico del país (única ciudad). Incluso, la prensa colombiana tiende a ser de regiones y la existencia de medios nacionales es menor que en los Estados Unidos. En efecto, los periódicos que se analizaron en Estados Unidos (siete) son más de cobertura nacional que local. Para el caso colombiano, el único diario que tiene un alcance nacional es *El Tiempo*.

Frente al *tono del titular* prevalece el carácter negativo en el 63% de las 146 noticias analizadas, lo que dejó mal posicionada a la transnacional en términos de reputación corporativa ante la prensa, situación poco ventajosa para la organización debido al poder y legitimidad de este actor como representante de la opinión pública. Solo el 9,6% de la información abordó el titular desde un tono positivo y ello porque se determinó, en términos metodológicos, que se incluiría en esta unidad de análisis la tonalidad positiva cuando se hiciera referencia a hechos relacionados directa o indirectamente con los pagos o

En la prensa de Estados Unidos con frecuencia se hace alusión a Chiquita Brands y su acción ilegal en Colombia, en tanto que la prensa colombiana omite el nombre "Chiquita" o Colombia, concentrándose en los pagos ilegales a grupos armados al margen de la ley, quitándole peso o responsabilidad a la transnacional.

la condena emitida, omitiendo el nombre de la transnacional.

Para desglosar los resultados en cada país, la tonalidad negativa del titular es más intensa en la prensa de los Estados Unidos que en la de Colombia, ya que el análisis cuantitativo arrojó un 76,4% para la estadounidense, frente a un 54,9% de tonalidad negativa en la colombiana. Esta situación refleja que en la prensa de Estados Unidos con frecuencia se hace alusión a Chiquita Brands y su acción ilegal en Colombia, en tanto que la prensa colombiana omite el nombre "Chiquita" o Colombia, concentrándose en los pagos ilegales a grupos armados al margen de la ley, quitándole peso o responsabilidad a la transnacional.

Asimismo, cuando la prensa titula negativamente, esto puede originar un alto grado de atención de los *policymakers*⁸ de Estados Unidos en su relación política con Colombia que, incluso, crea una corriente de opinión pública en suelo estadounidense donde se establece que la responsabilidad es más de Colombia como Estado soberano que de la misma organización transnacional que produjo la crisis, ya que en los titulares de la prensa de Estados Unidos es donde más se enfatizó en nombrar a Colombia: 36,4%.

⁸ Los *Policymakers* son los encargados o responsables de definir la política de un partido o de un comité con fines políticos o ideológicos.

Si bien en ambos países se presentaron titulares negativos, en los Estados Unidos fueron más que en Colombia debido a que las fuentes oficiales no fueron amplias en este último país, y a que los impactos de los hechos que generaron la crisis de la transnacional fueron más conocidos en territorio estadounidense que en Colombia. La afectación de la reputación de Chiquita Brands debió haber sido mayor en el país del norte debido a que esta empresa tiene su origen allí, y lo que le suceda a ella afecta el nombre de los Estados Unidos en contextos mundiales. En el caso colombiano, los titulares de prensa suelen ser ambiguos y enfocan el asunto más desde la perspectiva de las víctimas que de los victimarios, mientras que en los Estados Unidos el tema de las víctimas suele ser un asunto propio de Colombia.

Los titulares en Colombia tienen menor tono negativo debido a que el hecho noticioso es generador de fenómenos comunicativos que silencian la opinión de los medios y de los periodistas, lo que se constituye en un fenómeno al que la investigadora alemana Elizabeth Noelle Neumann denominó la "Espiral del Silencio". La anterior perspectiva se puede identificar con una situación coyuntural justo en la época donde sistemáticamente se cometieron mayores delitos contra la libertad de expresión en Colombia. Según la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP, 2011), entre 1988 y 2003 fueron

Los titulares en Colombia tienen menor tono negativo debido a que el hecho noticioso es generador de fenómenos comunicativos que silencian la opinión de los medios y de los periodistas, lo que se constituye en un fenómeno al que la investigadora alemana Elizabeth Noelle Neumann denominó la "Espiral del Silencio".

asesinados 125 periodistas; es decir, que la época en que la transnacional Chiquita Brands auspició a las Autodefensas Unidas de Colombia fue una coyuntura álgida en materia de vulnerabilidad de la libertad de prensa, situación proclive al silenciamiento de la prensa en Colombia para abordar a profundidad los hechos. En Colombia es frecuente la ejecución de la denominada "censura indirecta" (Asociación por los Derechos Civiles, Open Society y FLIP, 2008, p. 8), la cual se soporta en las actuaciones de gobiernos y grandes empresas para ejercer presión en medios de comunicación donde la pauta publicitaria es garantizada por estos actores sociales. En los periódicos regionales analizados este hecho es mayor, toda vez que estos medios suelen vivir de la pauta publicitaria de las grandes compañías y, entre ellas, las transnacionales, y a que en la zona se encuentra un número importante de grupos paramilitares involucrados en el caso.

La presencia de la palabra Colombia dentro del titular es del 20,5% frente a un 79,5% de ausencia. Estos resultados son totales en la agenda mediática de ambos países. Lo anterior significa que tanto la prensa colombiana como la estadounidense le da prelación al tema de los pagos realizados a grupos paramilitares. Además, en el *lead* de la noticia, el tema de los pagos aparece en un 77,4% de la información. Ahora bien, el titular se caracteriza por la ausencia de la palabra "Colombia", pero es más frecuente esta situación en la prensa colombiana, ya que el 89% omite el nombre puntual. Entre tanto, la prensa de Estados Unidos omite el nombre de Colombia en un 63,6%, lo que implica que para la *agenda-setting* estadounidense es mucho más importante recurrir, enfatizar o precisar la ubicación geográfica donde suceden hechos que afecten el nombre de la transnacional.

La presencia de otros actores o temas dentro de los titulares de prensa es superada por su ausencia. De las 146 noticias analizadas, la ausencia de

otros actores o temas es del 58,2% frente a un 41,8% donde sí se hace alusión a otro tipo de asuntos. Sin embargo, la variable se modifica en la prensa colombiana porque la diferencia entre ausencia y presencia es de 47,3% frente a 52,7%, respectivamente, situación que refleja una gama mucho más amplia de temas que construyen la *agenda-setting* no solo por los actores comprometidos, sino por la coyuntura sociopolítica que implica la acción de una transnacional. De lo anterior se infiere que en la prensa colombiana existe un equilibrio informativo entre los pagos que la transnacional hizo a grupos ilegales (denominados “paramilitares”) y otros temas tales como derechos humanos, tratamiento de víctimas, extradición de directivos de la transnacional, rendición de indagatoria de jefes paramilitares en los Estados Unidos o elementos de impunidad. Lo anterior contrasta con la prensa estadounidense, donde otros actores o temáticas están ausentes en el 76,4% de los casos. Se concluye que hay mayor diversidad temática en los titulares de la prensa colombiana que en la de Estados Unidos.

El énfasis en los titulares de prensa en Colombia involucra un número mayor de actores y de temas debido a que los efectos del hecho generador de la noticia son más evidentes en lo local. En los titulares no solo se habla de la empresa y del problema, sino también de las víctimas, de la extradición, de reparación a las víctimas, de autodefensas y de grupos guerrilleros. Esta circunstancia responde a la complejidad de la realidad colombiana que obliga a que en la construcción de la *agenda-setting* los temas de dominio de la opinión pública sean de múltiples causas y con efectos disímiles.

La presencia de Estados Unidos como actor político es débil, ya que solo está esbozada en un 28,8% de las noticias, específicamente en el *lead*. La ausencia de este actor, que se evidencia en un 71,2% de las noticias analizadas, significa

En Colombia es frecuente la ejecución de la denominada “censura indirecta”, la cual se soporta en las actuaciones de gobiernos y grandes empresas para ejercer presión en medios de comunicación donde la pauta publicitaria es garantizada por estos actores sociales.

que se señala como lugar de los acontecimientos el territorio colombiano y se hace poca alusión a que Chiquita Brands tiene la casa matriz en los Estados Unidos. Lo anterior demuestra una ausencia en la contextualización, ya que el *lead* debe contener todos los elementos informativos, en donde es importante señalar que el comportamiento indebido o la condena emitida fue hacia una transnacional que opera en un país en vía de desarrollo pero que la sede principal está localizada en un país desarrollado como Estados Unidos. El 50,7% del total de la ausencia de Estados Unidos en el *lead* lo aporta la prensa colombiana, situación interesante porque su *agenda-setting* debería ser mucho más incisiva en señalar que una transnacional de Estados Unidos actuó de manera indebida en territorio colombiano. Solo en un 11,6% del porcentaje total la prensa de Colombia hace alusión a Estados Unidos como actor. Lo anterior para inferir que el solo hecho de mencionar a Estados Unidos daría un enfoque a lo transnacional que resultan este tipo de acontecimientos que repercuten en la reputación de una organización. Sin embargo, como la noticia se produce en Colombia, la tendencia del *lead* en la prensa colombiana responde más a detallar los hechos, impactos y efectos de la noticia en ámbitos locales que en relación con la incidencia en ámbitos propios de los Estados Unidos. Se puede inferir que en la relación medios-empresa-Estado, los primeros evitan referirse a los Estados Unidos, bien sea

positiva o negativamente, por las implicaciones que ello conllevaría en materia de relaciones bilaterales. La presencia de Colombia como actor dentro del *lead* de la noticia es superior a su ausencia, representado por un 56,8% frente al 43,2%, respectivamente. Como porcentaje del total, la prensa de Estados Unidos hace referencia puntual a Colombia dentro del *lead* en un 33,6%, mientras que la colombiana lo hace en un 23,3%. De las 55 noticias de la prensa de Estados Unidos, la presencia de Colombia es del 89,1% frente a una ausencia del 10,9%, situación que evidencia una tendencia de esta a hacer referencia a Colombia como lugar de los acontecimientos y de paso a quitarle peso a los Estados Unidos en una especie de exoneración de responsabilidades con el simple hecho de hacer esta referencia dentro del contexto del *lead*. Entre tanto, la ausencia de la palabra “Colombia” en el *lead* de las 91 noticias de la prensa nacional es contrastante frente a su presencia, con un 62,5% frente a un 37,4%, respectivamente. A diferencia de la prensa de Estados Unidos, se infiere que la colombiana quiere quitarle peso al lugar de los hechos o simplemente se da por sentado y no es necesario hacer alusión a este. Pero en términos de contexto lo anterior implica que la prensa colombiana trata de mitigar un poco la responsabilidad del país como actor soberano en donde se desarrollaron los pagos de la transnacional a los paramilitares⁹.

Los pagos ilegales a las Autodefensas Unidas de Colombia por parte de la transnacional constituyen el eje temático más abordado por la *agenda-setting* de los dos países, con un 77,4% como porcentaje del total. Ahora bien, dentro de la prensa estadounidense, la presencia de este tema es del 87,3% frente a una ausencia del 12,7%; mientras que la colombiana tiene una presencia de 71,4% frente a un 28,6% de

⁹ Esta circunstancia nos hace pensar en la necesidad de que el Gobierno colombiano realice una intervención en materia de relaciones públicas para la recuperación de la imagen o de la reputación del país en el contexto de los Estados Unidos.

El enfoque que las noticias analizadas les dan a las víctimas de los grupos paramilitares no es relevante para la prensa de ambos países, ya que en un 27,4% hay presencia de este frente a una ausencia del 72,6%.

ausencia, lo que evidencia una diferencia poco sustancial entre los medios de ambos países. La tendencia de este análisis de contenido se concentra en la atención en los pagos realizados por la transnacional a grupos paramilitares, descartando elementos significativos que bordean la investigación como la responsabilidad de los países (gobiernos), las víctimas del conflicto colombiano, el tema de la extradición de directivos de la transnacional o la aplicación de la justicia. Además, esta unidad de análisis implica que a la luz de los resultados cuantitativos, la reputación de la transnacional se ve afectada por la referencia a los pagos ilegales y repercute directamente en los *shareholders* y *stakeholders* de Chiquita Brands que están en los Estados Unidos. Para el caso colombiano, los pagos ilegales se constituyen en la posibilidad de resarcir el daño a las víctimas.

El enfoque que las noticias analizadas les dan a las víctimas de los grupos paramilitares no es relevante para la prensa de ambos países, ya que en un 27,4% hay presencia de este frente a una ausencia del 72,6%. Lo anterior confirma el planteamiento de que es más importante el monto que la transnacional pagó a grupos ilegales que el asunto relacionado directamente con la afectación a las víctimas, producto de dicho pacto o acuerdo económico. De lo anterior, al menos para el caso colombiano, podría inferirse que el tema de coyuntura no corresponde a los asesinatos o desplazamientos, que son los asuntos que más golpean a las víctimas de la violencia colombiana, sino la condena emitida en contra de la transnacional por los pagos otorgados para

lo que los voceros de esta compañía denominaron *protección* de miembros de la transnacional. Si bien puede existir una inferencia en el sentido de que las víctimas no tienen relevancia para los demás actores sociopolíticos, lo que prima es el pago que originó una condena por parte de la justicia de Estados Unidos.

Sin embargo, es menester destacar que es mucho más recurrente el tratamiento de las víctimas en la prensa de Estados Unidos que en la de Colombia (este último con un porcentaje del 11,6%), lo cual evidencia poca representatividad, dado que la prensa nacional (en Colombia) debe ser mucho más crítica y responsable a la hora de ahondar en este tema. El 15,8% que la prensa estadounidense destinó para el trato de las víctimas se dio en su mayoría cuando esta fue un ciudadano de ese país. No obstante, será un resultado que inquiete a públicos preocupados por los temas de derechos humanos o aplicación institucional de la justicia. Para los periodistas estadounidenses las víctimas se convierten en un tema de *agenda-setting*, mientras que en el caso colombiano es una cuestión normal, dado el alto nivel de violencia del país. De otro lado, entre las víctimas de los grupos paramilitares hay ciudadanos de La Florida, por lo que el asunto se torna de interés interno para los estadounidenses. El hecho de que el porcentaje de los *leads* colombianos sea del 18,7% y el estadounidense del 41,8% resulta llamativo y

Es mucho más recurrente el tratamiento de las víctimas en la prensa de Estados Unidos que en la de Colombia (este último con un porcentaje del 11,6%), lo cual evidencia poca representatividad, dado que la prensa nacional (en Colombia) debe ser mucho más crítica y responsable a la hora de ahondar en este tema.

evidencia poca atención para abordar a las víctimas como epicentro de los acontecimientos.

La aparición dentro del *lead de otros actores o temas* es relativamente llamativa, ya que se encuentra en el 39,7% de las noticias. Sin embargo, en la representación porcentual por país hay un amplio abismo entre las dos prensas, ya que el 30,1% de las apariciones como porcentaje del total se encuentra en los diarios colombianos, mientras que la prensa de Estados Unidos solo aporta un 9,6%. Colombia le dedica espacio a temas más diversos, aunque en el *lead* hace falta priorizar otros asuntos como la implicación de la multa emitida por los pagos realizados. De la prensa estadounidense queda la sensación de que otros temas no son prioritarios, máxime cuando el enfoque de las piezas recopiladas gira en torno a un apoyo económico de Chiquita Brands y no a asuntos colaterales como las víctimas o el hecho de impartir justicia transnacional. A la prensa colombiana sí le interesa abordar otros temas, ya que los porcentajes están equilibrados, situación propicia para decantar hechos como confesiones de extraditados, tratamiento de víctimas o programa de desmovilización como parámetros que equilibran el hecho de la emisión de la condena por pagos otorgados a los denominados “paras” por parte de la transnacional.

En los *leads* colombianos hay un número mayor de referencias a actores o temas distintos al central debido a que el fenómeno de la violencia y la vinculación de grupos paramilitares generan una serie de efectos multiplicadores en diversos sectores.

El número de fuentes que con más frecuencia resultó en el análisis noticioso fue de una y dos, con un 23,3 y 24,7%, respectivamente, lo cual indica que existió una concentración de la información en unas pocas manos sin la posibilidad de diversificar los distintos enfoques y puntos de vista que permitan confeccionar integral-

mente la información. El hecho de usar una o dos fuentes implica un carácter reduccionista de la noticia porque no se coteja con todos los públicos afectados por el hecho noticioso¹⁰. Por ejemplo, solo se dieron 3 noticias con 11 fuentes consultadas (una en Colombia y 2 en los Estados Unidos). Tanto en la prensa colombiana como en la estadounidense se evidencian porcentajes mayores en el uso de fuentes que oscilan entre 1 y 4 (76,8%) en detrimento del uso de 5 a 11 fuentes (19,8%). La tendencia a supeditarse a los comunicados de prensa ante la opinión pública que emiten estas organizaciones explica en alguna medida el porqué del poco cotejo de varias fuentes en la creación de *agenda-setting* con objetividad y veracidad. Ahora bien, en la prensa colombiana se vuelve reiterativa la reproducción de la agenda de medios en otros medios, es decir, que no se mencionan las fuentes porque el suministro de la información es otro medio de comunicación masivo.

El número de fuentes citadas en el caso colombiano es menor que el de las citadas en la prensa de los Estados Unidos debido a que los voceros oficiales de Chiquita Brands en Colombia no estaban autorizados por la casa matriz para suministrar información sobre los hechos. La apelación a un número mayor de fuentes en el caso de la prensa estadounidense responde a que el tema está focalizado hacia la reputación empresarial y, además, no tienen que asumir mayores riesgos como sí sucede con las fuentes colombianas.

En el 51,4% de la información hay *presencia de fuente corporativa*, lo que significa que la prensa le da una importancia relativa a la participación de la organización en la elaboración de la *agenda-setting* cuando esta se ve comprometida en un asunto de crisis. La teoría sobre la crisis transnacional dice que las respuestas deben ofrecerse

tanto en el país donde esta se inicia como en los países más afectados. Las respuestas deben tener diferentes énfasis de acuerdo con la naturaleza y las expectativas de las audiencias ubicadas en diferentes contextos geográficos, políticos, económicos y culturales. En consecuencia, este hecho implica una vocería activa por parte de la transnacional, en este caso desde la casa matriz donde se tiene acceso a la fuente, ya que la multinacional cerró la subsidiaria al momento mismo que inició la crisis, por lo cual la prensa de Estados Unidos incorpora fuente corporativa en un 69,1%, dado que es más fácil adquirirla de primera mano. Entretanto, los diarios colombianos registraron la fuente corporativa en un 40,7% como consecuencia de la ubicación de corresponsales en territorio estadounidense y no porque la subsidiaria tuviera presencia en Colombia.

En 82 de las 146 noticias aparece la *respuesta corporativa*, lo que constituye un 56,2% de representación sobre el total de la información analizada, donde la prensa colombiana aportó un 53,7% y la de Estados Unidos un 46,3%, ya que los medios colombianos registraron 44 apariciones, en tanto que los estadounidenses tuvieron 38 registros. Sin embargo, dentro de las noticias originadas en la prensa de Estados Unidos es mucho más recurrente la respuesta de la fuente corporativa, ya que hizo presencia en un 69,1% de las 55 noticias recopiladas; entre tanto, los diarios colombianos tienen un equilibrio entre ausencia y presencia de respuesta corporativa en las 91 noticias recopiladas con un 51,6 y 48,4%, respectivamente. Aquí confluyen diversos elementos, tales como la facilidad para la prensa de Estados Unidos de acceder a la fuente corporativa directamente, la importancia que esta le da a la fuente emanada de la organización bananera, y a la posibilidad de que la transnacional ofrezca argumentos para desvirtuar o confirmar lo acontecido; a su vez, la prensa colombiana evidencia un difícil acceso a este tipo

10 En tal sentido, este fenómeno se constituye en uno de los problemas de la opinión pública. En el capítulo VI, numeral 6.3, del texto de Luis Horacio Botero Montoya (2011), el lector podrá ampliar esta temática.

de fuentes y simplemente se remite a comunicados que la transnacional ofrece a la opinión pública internacional, así como a la importancia que le da a otros temas y actores, o al simple hecho de que las salas de redacción confeccionan la noticia sin la participación de estas fuentes.

La aparición de la fuente corporativa en las noticias es consecuente con el pronunciamiento de la misma; es decir, existe sintonía entre presencia de fuente corporativa y presencia de respuesta. Para los medios fue mucho más importante citar textualmente la respuesta ofrecida por el vocero de Chiquita Brands, ya que los hechos comprometen y afectan la reputación de la organización transnacional. La presencia de fuente corporativa permite construir el análisis de caso integrando los elementos de la teoría sobre la crisis transnacional.

Cross-National Conflict Shifting (CNCS)

La empresa transnacional es un actor económico, político, social y cultural en el actual orden global, regido por dinámicas globales intensificadas por los motores de la economía internacional y la apertura propuesta por el modelo neoliberal. La estructura de la globalización ha tenido como rasgo característico la división internacional del trabajo. Grandes consorcios empresariales ubican su producción en espacios geográficos donde las materias primas son depreciadas, la mano de obra es barata, los impuestos tienen enormes exenciones y las leyes laborales son flexibles, propiciando así una gran influencia en gobiernos como consecuencia de amplios flujos migratorios de capital, producto de la inversión extranjera directa como herramienta estratégica de las transnacionales.

La apertura de la economía capitalista ha generado un atractivo crecimiento en economías otrora atrasadas, por lo que el nivel de ingresos

La empresa transnacional es un actor económico, político, social y cultural en el actual orden global, regido por dinámicas globales intensificadas por los motores de la economía internacional y la apertura propuesta por el modelo neoliberal.

de sociedades características del llamado Tercer Mundo se ha beneficiado de la libre movilidad del comercio y las finanzas. Sin embargo, aspectos como el desarrollo social, los abusos de la clase empresarial, la vulnerabilidades de la masa sindical, el respeto por las minorías étnicas, la violación de derechos humanos y la afectación del medioambiente han sido temas que han ocupado un renglón importante en la agenda pública global derivada de las múltiples discusiones internacionales sobre el impacto negativo que ha originado la excesiva actitud consumista y la escasa responsabilidad social de las transnacionales. Estas empresas son un actor protagónico en el actual contexto globalizado, donde la productividad y el consumo generan amplias imperfecciones en el actual sistema internacional, desatando así grandes crisis producto del abuso en el poder de este tipo de actores. En este orden de ideas, la reputación, imagen y responsabilidad social corporativa constituyen el eje que soporta el posicionamiento de las transnacionales en una atmósfera de opinión pública internacional.

Las relaciones públicas potencializan los objetivos estratégicos de las organizaciones en sintonía con sus públicos, legitimando la comunicación como elemento estratégico al servicio de la relación con todo tipo de *stakeholders*. Los modelos empresariales globales giran alrededor de tres elementos que conjuran tanto la convergencia geográfica entre las sedes principales y

las subsidiarias junto a un plan de comunicación que articula misión, visión, valores y prospectivas, para lograr los objetivos y evitar las crisis.

Un primer modelo es el de la flexibilidad y respuesta nacional; un segundo esquema es el que conjuga eficiencia global, enmarcada en el uso de los recursos; y como tercer modelo, es necesario articular el aprendizaje global de los procesos organizativos entre todas las subsidiarias y la casa matriz¹¹. De fallar uno de estos circuitos que soporta la reputación y la imagen, las corporaciones multinacionales se vuelven vulnerables a crisis de connotación transnacional.

Molleda *et al.* (2005, p. 87) hacen una reflexión en torno al papel de las organizaciones transnacionales, que deben ser entendidas estratégicamente como un todo, y que se deben a públicos en todas las latitudes geográficas. Al respecto, Molleda dice: “Las organizaciones transnacionales están comprendiendo que éstas no están ampliamente capacitadas para conducir sus prácticas de negocio de forma unilateral y sin descuidar los principales actores globales tales como las organizaciones no gubernamentales, los conglomerados mediáticos, los gobiernos y las organizaciones y cortes de índole multilateral y supranacional”.

El ámbito corporativo global se mueve dentro de un contexto internacional en el que la reputación debe ser afianzada a partir de buenas técnicas y usos de la comunicación, así como por medio del establecimiento de relaciones positivas de largo alcance con los públicos prioritarios de la organización. Este debe ser el contexto en el que debe trabajar el profesional de las relaciones públicas en aras de consolidar las metas trazadas con un componente ético y productivo tan amplio como sea posible.

¹¹ Este análisis se soporta en la conversación sostenida con el Ph. D. y experto en el tema de la teoría de crisis transnacional, Juan Carlos Molleda, profesor asociado del College of Journalism and Communications, University of Florida [en línea], 14 de julio de 2009, 13:31 h.

El ámbito corporativo global se mueve dentro de un contexto internacional en el que la reputación debe ser afianzada a partir de buenas técnicas y usos de la comunicación, así como por medio del establecimiento de relaciones positivas de largo alcance con los públicos prioritarios de la organización.

Las organizaciones transnacionales tienen múltiples retos; tienen la mirada de múltiples públicos puesta sobre el andamiaje de la organización, situación que abona el terreno para un adecuado diseño de planes comunicativos que apunten a los resultados, la credibilidad y el reconocimiento de las empresas en todos los espacios geográficos donde estas actúen.

Bajo este contexto, cuando se genera una crisis que afecta cualquier eslabón de la estructura organizativa transnacional, la organización reacciona, a través de un ejercicio comunicativo, a los fenómenos que encierra la crisis. Es por esto que las organizaciones transnacionales, en el texto *International Management* de Welge y Holtbrügge (citado por Molleda *et al.*, 2005), “ya no solo se enfrentan con grupos de orden nacional, sino que los grupos activos de interés están aumentando cada vez más, lo cual no solo permite observar el comportamiento de las subsidiarias en las respectivas sucursales nacionales, sino también el comportamiento de la multinacional como un todo” (p. 88).

Incluso, la crisis que se genera tiene los efectos propios de un *boomerang mediático*:

Existen decisiones, acciones y operaciones organizacionales que afectan a los públicos en un país y que tienen impacto internacionalmente. Este impacto parece ser grande en el país sede de la organización u organizaciones compro-

metidas, lo cual podría ser explicado mediante la relevancia y proximidad que tiene la organización para los públicos locales. Los conflictos domésticos están modificando cada vez más la dinámica mundial debido al aumento de los intercambios, transporte y comunicación de orden internacionales, especialmente las tecnologías de la información (Molleda *et al.*, 2005, p. 88).

Por definición, la teoría sobre las crisis corporativas transnacionales o *Cross-National Conflict Shifting Theory* (CNCS) es la transferencia de incidentes o crisis afrontadas por una organización transnacional desde el ámbito locativo nacional, derivándose una serie de situaciones que afectan otros escenarios geográficos de índole global, donde la transnacional está ubicada o ejecuta un cierto número de operaciones (Molleda, 2010, p. 2).

La CNCS es un área de investigación en el campo de las relaciones públicas internacionales desarrollada por Molleda y Connolly-Ahern desde 2002, la cual ha estado en constante expansión a través de diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. CNCS fue adaptada de académicos alemanes en el campo de la administración de negocios internacionales, lo cual corrobora que la influencia de las relaciones públicas en el ámbito de la administración es un insumo fundamental, donde se imbrican las ciencias de la Administración con las de la Comunicación en el contexto de la globalización económica, política y social.

El tratamiento de una crisis corporativa transnacional implica que las organizaciones con ámbitos de acción globales deben establecer contacto con sus *stakeholders* o grupos de interés que convergen alrededor del problema. Una vez señalados dichos públicos, la organización debe reaccionar, a partir de un ejercicio comunicativo estratégico, frente al pronunciamiento, el comportamiento o la influencia de los públicos, acorde con la especificidad de los mismos. La

organización reacciona y responde particularmente a tres tipos de públicos incluidos en la teoría de la crisis transnacional. El primer público es el *home* (casa matriz), el cual hace referencia a los públicos que están presentes en el país sede de la organización transnacional; en segundo término, los *host* (anfitriones), que son públicos que convergen dentro del espacio geográfico en el que se encuentra la empresa subsidiaria de la organización transnacional; y, en tercer orden, los *transnational publics* (públicos transnacionales), que son aquellos que atraviesan todos los espacios geográficos desde el ámbito nacional hasta las estructuras globales.

Molleda *et al.* (2005, pp. 89-90) ofrecieron diez proposiciones explicativas de la CNCS, a saber:

Proposición 1: la teoría del conflicto transnacional se relaciona, principalmente, con los temas del comportamiento social de la corporación y las consecuencias económicas negativas de la globalización.

Proposición 2: la magnitud de los conflictos transnacionales *se incrementa* cuando el conflicto se inicia en una economía emergente o en vía de desarrollo porque la gran presión hacia las corporaciones transnacionales la enfrenta el país sede de la transnacional, a partir de la presión ejercida por la comunidad de activistas internacionales.

Proposición 3: los conflictos que ocurren en las naciones desarrolladas usualmente tienen una vida más corta y no atraviesan las fronteras tan frecuentemente como los conflictos que se inician en países en vía de desarrollo o en economías emergentes.

Proposición 4: un gran número de partes involucradas caracterizará un conflicto transnacional cuando una corporación transnacional de un país desarrollado es el principal partícipe de la crisis.

Proposición 5: un reducido número de partes involucradas caracterizará un conflicto transnacional cuando un país en desarrollo o una organización de una economía emergente es el principal partícipe de la crisis.

Proposición 6: las corporaciones transnacionales que producen o comercializan productos tangibles y manipulables son más susceptibles de recibir atención que aquellas que producen y comercializan productos intangibles.

Proposición 7: las corporaciones transnacionales ubicadas en una nación desarrollada que generan o son parte de un conflicto nacional fuera de su casa matriz atraerán una significativa atención de las ONG globales, los organismos internacionales, los gobiernos nacionales, los grupos ciudadanos organizados, las agencias de noticias internacionales o las centrales informativas globales.

Proposición 8: si los directivos de una corporación transnacional están involucrados en un conflicto producirán unas consecuencias más grandes y demandarán una más exhaustiva gama de respuestas que una corporación transnacional que está indirectamente relacionada con el tema.

Proposición 9: los conflictos nacionales se mueven a la arena internacional cuando las ONG globales o los medios reportan sobre la situación a las audiencias y públicos en diferentes partes del mundo. Sin embargo, habrá ocasiones en las cuales las mismas corporaciones transnacionales advierten a las autoridades en sus países de origen sobre las acciones indecorosas o los comportamientos externos en los que está envuelta la corporación transnacional.

Proposición 10: los conflictos nacionales de un gran interés humanitario son los más probables de ser conducidos a la escena internacional.

Luego del estudio de caso sobre la crisis de Halliburton en Nigeria¹², Kim y Molleda (2005) agregaron tres proposiciones más a la CNCS, así:

Proposición 11: pese a que una corporación transnacional no produce o comercializa productos tangibles o manipulables, si el director ejecutivo (CEO por sus siglas en inglés) o administrativo en niveles superiores tiene una relación cercana con el gobierno de la casa matriz u otra institución altamente visible, la prensa de la nación donde la transnacional tiene su subsidiaria, las ONG internacionales y los cuerpos regulatorios sacarán a la luz pública dicha relación, y el tema tendrá una gran repercusión política y un amplio debate.

Proposición 12: los conflictos domésticos o nacionales no son percibidos de forma diferenciada por las partes ubicadas en el país sede o los países donde están las subsidiarias. Donde sí existe una marcada diferencia es en la prensa del país sede frente a los medios de la nación donde opera la subsidiaria.

Proposición 13: los conflictos domésticos o nacionales de las corporaciones transnacionales están, en algunas ocasiones, combinados con otras crisis o temas relacionados, lo cual afecta negativamente la reputación de las corporaciones transnacionales, tanto en la nación sede como en la subsidiaria. Luego, requiere estrategias de relaciones públicas y respuestas corporativas más complejas (hasta que el conflicto se resuelva).

Del estudio de caso Mattel en China, Molleda (2010) quiere confirmar o desvirtuar la hipótesis ya argumentada en las proposiciones teóri-

12 El pasado 7 de diciembre de 2010, Nigeria presentó una acusación contra nueve personas y entidades, entre los que estaba incluido Dick Cheney, que era presidente de Halliburton antes de convertirse en vicepresidente en las elecciones del año 2000. Cabe anotar que la transnacional Halliburton acordó pagar 32,5 millones de dólares al gobierno de Nigeria, más 2,5 millones por los costes.

cas de 2005 en el sentido de que ante una crisis transnacional, como en el caso Chiquita Brands, la prensa de la nación donde la subsidiaria está localizada tiene mayor cubrimiento de la información que la prensa donde la transnacional tiene la casa matriz. Asimismo, se pretende realizar una contribución con el aporte teórico de investigadores en América Latina.

Chiquita Brands: la crisis transnacional originada en Colombia

La primera etapa de la crisis transnacional de Chiquita Brands comenzó en marzo de 2003 cuando la casa matriz alertó ante el Departamento de Justicia de los Estados Unidos que la compañía, con sede en Colombia, había pagado a grupos paramilitares la suma de 1,7 millones de dólares entre 1997-2004, a través de la subsidiaria Banadex, confirmándose así lo consignado en la *proposición 9* de la teoría CNCS, donde, en ocasiones, la misma corporación transnacional advierte a la justicia de su país sobre las irregularidades y los comportamientos indecorosos acaecidos en regiones donde operan compañías subsidiarias. La transnacional acordó pagar 25 millones de multa “para resolver la demanda y aclaró que la investigación involucra a una antigua subsidiaria de la firma” (*El Tiempo*, marzo 16 de 2007: 1-4) con una organización señalada por el Gobierno de Estados Unidos como terrorista, durante siete años¹³.

La crisis tuvo ribetes mayúsculos en marzo de 2007 desde dos perspectivas: la primera, al revelarse que “altos directivos de Chiquita, en Cincinnati (EE.UU.), estaban enterados de lo que ocurría con la empresa en Colombia y dieron el visto bueno a los pagos que se hicieron a los grupos armados ilegales”¹⁴; y, en segundo lugar, al conocerse que una vez que la organización Autodefensas Unidas de Colombia fue

enlistada dentro de los grupos terroristas, “directivos de alta jerarquía de la empresa con sede en Ohio, Estados Unidos, quisieron alterar los libros contables y ocultar las transacciones”¹⁵, por lo que la *proposición 8* de la CNCS confirma el hecho del impacto, en términos de reputación corporativa, para las transnacionales al ver involucrados altos directivos en la crisis, lo que demanda una mayor gama de respuestas corporativas, ya que directivos de Chiquita Brands argumentaron sobre la obligatoriedad de los pagos, según ellos, para preservar la seguridad de los empleados, y justificaron una solicitud de pagos para realizar transacciones con organizaciones terroristas, requisición no aprobada por las autoridades en los Estados Unidos. Esto último corrobora la *proposición 11*, al notarse una cercanía entre altos directivos de la transnacional con miembros de las instituciones en los Estados Unidos para legitimar acciones carentes de legalidad como lo es buscar una salida para autorizar los pagos, situación advertida por la prensa en Colombia.

Una segunda etapa de la crisis se ubica en el momento posterior al reconocimiento de los pagos, y en el mes de diciembre de 2007, donde la transnacionalización del problema obedece al papel tanto de públicos ubicados en el país donde opera la casa matriz como los que se encuentran en la subsidiaria y los que son de orden transnacional.

La *proposición 7* de la CNCS permite analizar la crisis transnacional desde la teoría de los *stakeholders*, para identificar públicos que reaccionan frente a la crisis.

De forma cronológica se destacan algunos de los más representativos grupos externos con influencia directa en el caso, los cuales fueron abordados desde la agenda de la prensa colombiana. Human Rights Watch, por ejemplo, es

¹³ *El Tiempo*, marzo 16 de 2007, pp. 1-4.

¹⁴ *El Tiempo*, marzo 15 de 2007, pp. 1-5.

¹⁵ *El Tiempo*, marzo 15 de 2007, pp. 1-5.

un actor que ejerce alta presión internacional por su naturaleza de salvaguardar los derechos humanos, por lo que su comentario apuntó a posibilitar la extradición de funcionarios de la transnacional. Entre tanto, la ONG Corporación Jurídica Libertad (CJL), ubicada en Medellín, Colombia, celebró que el proceso “es una posibilidad de ventilar el problema de tierras y de la participación de estas empresas en la promoción del paramilitarismo”¹⁶.

El fiscal general de Colombia es otro actor que intervino en la situación, el cual nunca desestimó la posibilidad de extraditar a los empresarios de la transnacional bananera. Si bien este público influye en la política colombiana, su campo de acción no puede traspasar la soberanía de su país. Lograr la extradición implica un compromiso recíproco por parte de Estados Unidos.

En tanto que la Asociación de Bananeros de Colombia, público abordado en la agenda mediática colombiana, *no vio ilegal pagar a intermediaria entre Chiquita y paras*¹⁷, lo cual justificó que durante la época de los pagos la agremiación no lograra controlar este tipo de irregularidades.

La firma de abogados International Rights Advocates y los abogados Paul Wolf y Bob Childs representaron jurídicamente a las familias de las víctimas e “interpusieron la demanda contra Chiquita Brands, amparados en el ‘Alien Claims Tort Act’, una centenaria ley que permite elevar demandas civiles en Cortes de los Estados Unidos por crímenes cometidos en otro país”¹⁸.

De otro lado, líderes desmovilizados de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) reconocieron el aporte de la transnacional a través del proceso de Ley de Justicia y Paz como una

iniciativa de apoyo a la estrategia del Gobierno de Colombia para lograr la desmovilización y el desarme de grupos armados ilegales.

El *Washington Post*, medio de alta influencia global que dedicó un reportaje a la historia del pago de Chiquita Brands a grupos ilegales en Colombia, internacionaliza la crisis de la transnacional. El Departamento de Justicia de Estados Unidos se pronunció en septiembre de 2007 sobre la responsabilidad civil de Chiquita Brands, señalando que “las motivaciones que tuvo Chiquita para pagar son irrelevantes a la ilegalidad de su conducta o al daño que su conducta ha causado a las víctimas de la violencia de las AUC”¹⁹, basándose en la sentencia *Boim vs. Quranic literacy Inc.*, que establece que “las organizaciones terroristas usan los fondos para actividades ilegales [...] Chiquita está patrocinando el terrorismo en Colombia”²⁰, situación que advierte el pronunciamiento de tres actores más que se manifiestan frente a los matices de impunidad que puede arrojar el caso: la Comisión Nacional de Reparación a víctimas del conflicto en Colombia, el ministro del Interior de la época, Carlos Holguín Sardi, y el expresidente colombiano Andrés Pastrana Arango. Otro público atento a la crisis es el de los accionistas de la transnacional, quienes demandaron a sus directivos en diciembre de 2007 por quebrantar sus deberes de manera intencional, irresponsable o negligente.

Por último, una tercera etapa tiene que ver con dos elementos totalmente independientes pero desarrollados de forma paralela: la apertura del proceso jurídico en Colombia por parte de la Fiscalía General de la Nación en diciembre de 2007, y el traslado del caso en Estados Unidos a un Tribunal de Justicia de Miami, situación que ha hecho más larga y duradera la crisis, sintonizándolo con la *proposición 3* en

16 *El Tiempo*, diciembre 22 de 2007.

17 *El Tiempo*, marzo 25 de 2007, pp. 1-8.

18 *El Tiempo*, junio 7 de 2007, pp. 1-4

19 *El Tiempo*, septiembre 13 de 2007.

20 *El Tiempo*, septiembre 13 de 2007.

el sentido de medir la durabilidad de la crisis transnacional cuando esta se desata en una nación en vía de desarrollo.

La crisis transnacional es originada por una compañía que pertenece a un país desarrollado como Estados Unidos, por lo cual llamó la atención de un gran número de públicos ubicados en el país sede, tales como congresistas y juristas catalogados como *home public*; asimismo, al comprometerse el funcionamiento de una transnacional en una nación en desarrollo, los *host public* tienen una gran actividad representados en víctimas, fiscal y Gobierno de Colombia. Finalmente, la crisis dibuja al *transnational public* porque organismos internacionales y ONG globales alertan sobre asuntos como el imperio de la ley, la protección justa de los derechos humanos, la reputación corporativa de la transnacional y las relaciones binacionales entre Colombia y Estados Unidos, situación que permite analizar los diversos tipos de respuesta corporativa que Chiquita Brands ha tenido que dar en las facetas que la crisis ha tenido.

La reacción corporativa frente a la crisis transnacional: las respuestas de Chiquita Brands

A la luz de los resultados cuantitativos procesados en la hoja de código, los tipos de respuesta corporativa reflejaron algunas reacciones de la multinacional a lo largo del periplo en que se desató la crisis transnacional.

La *evasión de responsabilidades con la justificación de que fueron provocados a hacer dichos pagos* tiene una presencia de 29,5% frente a una ausencia del 70,5%. Si se analiza comparativamente el porcentaje global de este tipo de respuesta corporativa se tiene que en Estados Unidos el 62,8% las utiliza, en tanto que el 37,2% lo hace en la prensa colombiana. Si se analiza por país, esta respuesta está presente en el 49,1% de la

El Departamento de Justicia de Estados Unidos se pronunció en septiembre de 2007 sobre la responsabilidad civil de Chiquita Brands, señalando que “las motivaciones que tuvo Chiquita para pagar son irrelevantes a la ilegalidad de su conducta o al daño que su conducta ha causado a las víctimas de la violencia de las AUC”.

prensa de Estados Unidos, mientras que en la de Colombia solo aparece en el 17,6%. Este tipo de respuesta fue utilizada en segundo renglón, donde la transnacional justifica que no son victimarios, sino víctimas de la violencia en Colombia y de los actores armados ilegales. La centralización de las declaraciones del vocero oficial de Chiquita Brands, que estaba ubicado en los Estados Unidos, llevó a que la prensa colombiana no tuviese acceso a esta respuesta.

La *evasión de responsabilidades bajo el argumento de que actuaron con buenas intenciones para “proteger a los miembros de Chiquita en Colombia”*, tiene una presencia de 36,3% frente a una ausencia del 63,7%. Si se analiza comparativamente el porcentaje global de este tipo de respuesta corporativa se tiene que en Estados Unidos el 69,8% utiliza este tipo de respuesta, en tanto que el 30,2% lo hace en la prensa colombiana. Si se analiza por país, esta respuesta está presente en el 67,3% de la prensa de Estados Unidos, mientras que en la de Colombia solo aparece en el 17,6%. Este tipo de respuesta corporativa fue la utilizada en mayor medida por la transnacional para justificar los pagos ilegales a los grupos paramilitares, ya que se sustenta en que la protección de los miembros de su compañía es una prioridad para la seguridad corporativa. Las buenas intenciones y la

En los Estados Unidos se le dio importancia a las declaraciones que argumentaran acciones correctivas para no volver a realizar este tipo de acuerdos y tratar de enmendar a las víctimas de los grupos paramilitares.

buena fe fueron los argumentos emitidos por el CEO de la transnacional.

Reducir el carácter ofensivo del evento tiene una presencia de 6,8% frente a una ausencia del 93,2%. Si se analiza comparativamente el porcentaje global de este tipo de respuesta corporativa, se tiene que de las diez noticias, Estados Unidos abarca el 80%, en tanto que el 20% lo hace en la prensa colombiana. Si se analiza por país, esta respuesta está presente en el 2,2% de la prensa de Colombia, mientras que en los diarios estadounidenses la presencia es del 14,5%.

“Se están realizando acciones correctivas para enmendar el error” tiene una presencia del 9,6%, frente a una ausencia del 90,4%. De las 14 noticias con presencia de este tipo de respuesta corporativa la prensa de Estados Unidos contribuye en un 78,6%, mientras que en Colombia aparece en un 21,4%. Dentro de los diarios colombianos, este tipo de respuestas solo aparece en el 3,3%; en tanto que para la prensa de Estados Unidos su aparición fue del 20%.

En los Estados Unidos se le dio importancia a las declaraciones que argumentaran acciones correctivas para no volver a realizar este tipo de acuerdos y tratar de enmendar a las víctimas de los grupos paramilitares.

Conclusiones

Las actuaciones de Chiquita Brands en Colombia durante el periodo 1997-2004 constituyen

un caso que responde a los presupuestos explicativos del enfoque en relaciones públicas denominado crisis transnacional o *Cross-National Conflict Shifting* (CNCS), ya que la empresa subsidiaria de esta transnacional desencadenó una serie de eventos irregulares en territorio colombiano, los cuales fueron ampliamente cubiertos por la prensa internacional y atrajeron la reacción de múltiples públicos alrededor del mundo, por lo que la misma transnacional tuvo que reaccionar ante los medios de comunicación para explicar tales acciones.

Las proposiciones 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12 y 13 de la CNCS sirvieron como elemento teórico para explicar las acciones realizadas por la transnacional, quien admitió el pago sistemático de dinero a las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), grupo catalogado por el Gobierno de Estados Unidos como organización terrorista. Aunque la transnacional Chiquita Brands justifica dichos pagos por presión armada en la zona de operaciones y la protección de los empleados, las acciones indebidas se concentran en el hecho de hacer un pacto con actores ilegales que han violado los derechos humanos y cometido crímenes de lesa humanidad, ubicando a Chiquita Brands y su filial en Colombia —Banacol— como auspiciadoras de terrorismo, elementos ampliamente demandados por actores transnacionales como las ONG y la prensa de Estados Unidos y Colombia.

La crisis transnacional abordada desde el análisis de contenido de las agendas mediáticas comparadas permite dilucidar una pérdida de reputación corporativa de la transnacional, alimentada por una gran concentración de contenido informativo que hace alusión al acuerdo económico entre Chiquita y las AUC.

Sin embargo, es de resaltar que la *agenda-setting* es la que permite sacar a la luz pública las crisis que generan los comportamientos corporativos

a nivel global, y es una fuente inagotable para los estudios sobre las crisis corporativas transnacionales, máxime cuando las agendas mediáticas son las que influyen dentro de las realidades políticas, económicas y sociales. La revisión de la *agenda-setting* y su ejercicio metodológico de análisis de contenido dibujan lo concerniente a los públicos que cronológicamente participan en una crisis.

En el análisis comparativo de la prensa de Estados Unidos y Colombia existen variadas diferencias, enfoques, coberturas y acceso a fuentes, por lo que las visiones de la crisis son muy diferentes en las agendas mediáticas, argumento defendido por la CNCS. Se evidenció una debilidad en el acceso a fuentes de información en la prensa de Colombia, mientras que la estadounidense, por ser la casa matriz, tuvo mayor acceso a fuentes directas. Ahora bien, es para alertar la centralidad que tiene Bogotá en la información que se emite en Colombia, ya que los demás medios de ese país reprodujeron en serie elementos noticiosos del diario *El Tiempo*. Por lo anterior, el análisis de prensa fortaleció un elemento cuantitativo en detrimento de lo cualitativo, ya que con la información suministrada por el diario de cobertura nacional en Colombia era más que suficiente. Se llama a la reflexión sobre el profesionalismo y los recursos que tiene la prensa de provincia en el país, donde no existió una cobertura propia de los hechos que desataron la crisis transnacional.

Otro aporte a la CNCS es el de las relaciones políticas entre los gobiernos y su afectación, debido a las acciones de un tercer actor como una transnacional. Allí, la *proposición 13* de la teoría apunta a resaltar que las relaciones entre Estados Unidos y Colombia, por ser geopolíticamente estratégicas, sufren una amplia alteración producto de las acciones de una empresa ajena a los intereses burocráticos; no obstante, amerita una estrategia de relaciones públicas

La crisis transnacional abordada desde el análisis de contenido de las agendas mediáticas comparadas permite dilucidar una pérdida de reputación corporativa de la transnacional, alimentada por una gran concentración de contenido informativo que hace alusión al acuerdo económico entre Chiquita y las AUC.

desde los gobiernos involucrados, ya que las respuestas ofrecidas por la transnacional y el rumbo que han tomado los acontecimientos deja entrever que la impunidad y la desatención de las víctimas se convierte en la regla y no en la excepción.

Para Colombia, es de vital utilidad analizar las acciones que las empresas extranjeras realizan en el ámbito de la soberanía nacional, ya que si bien la inversión extranjera directa es un eje estratégico del crecimiento y desarrollo que pregona y defiende el modelo de política económica del país, también es imperativo luchar por la protección de los derechos humanos y la responsabilidad social corporativa que deben traer, bajo la carpeta, empresarios e inversionistas.

En una coyuntura actual de lucha contra el terrorismo, este tipo de crisis internacionales concentra una mayor atención, donde no solo la reputación de la empresa transnacional está en juego, sino la imagen y credibilidad de los gobiernos donde operan la casa matriz y las subsidiarias.

Referencias

Asociación por los Derechos Civiles, Open Society, FLIP (2008). *El precio del silencio: abuso de la publicidad oficial y otras formas de censura indirecta*

en América Latina. Buenos Aires: Asociación por los Derechos Civiles; New York: Open Society Institute.

Benoit, W. L., Brinson, S. L. (1994). AT&T: Apologies are not enough. *Communication Quarterly*, 42 (1): 75-88.

Botero Montoya, L. H. (2011). *Teoría de Públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. 3 edición. Medellín: Sello Editorial de la Universidad de Medellín.

Friedman, T. (2005). *La tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. España: Editorial Martínez Roca.

Holsti, O. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kim, J. R., Molleda, J. C. (2005, marzo). *Cross-national Conflict Shifting and crisis management: An analysis of Halliburton's bribery probe case in Nigeria*. Ponencia presentada en la Octava Conferencia Internacional de Investigación en Relaciones Públicas, Miami, Florida, pp. 14-16.

Molleda, J. C. (2010). Cross-national conflict shifting: A transnational crisis perspective in global public relations. In R. Heath (ed.), *Handbook of public relations*. 2 edition (pp. 679-690). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Molleda, J. C. (2011). Advancing the theory of cross-national conflict shifting: A case discussion and quantitative content analysis of a transnational crisis' newswire coverage. *International Journal of Strategic Communication*, 5 (1): 49-70.

Molleda, J. C., Connolly-Ahern, C., Quinn, C. (2005). Cross-national Conflict Shifting: expanding a theory of global public relations management through quantitative content analysis. *Journalism Studies*, 6, (1): 87.

Molleda, J. C., Connolly-Ahern, C. (2002). Cross-national conflict shifting: Conceptualization and expansion in an international public relations context. Paper presented to the convention of the Association for Education in Journalism and Communication, Miami, Florida, USA, August.

Morley, M. (2002). *How to manage your global reputation: a guide to the dynamics of international public relations*. New York: New York University Press.

Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) (2011, 18 de enero). Satisface a la SIP reforma legal en Colombia que permite luchar contra la impunidad, comunicado de prensa [en línea] http://www.sipiapa.com/v4/index.php?page=cont_comunicados&seccion=detalles&id=4509&idioma=sp [consultado el 10 de febrero de 2011].

Welge, M., Holtbrügge, D. (2001). *International Management*, 2 edition. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.