



**Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Estudio de caso de la constructora Lérica CDO y el desplome de la torre 6 del Edificio Space en octubre de 2013.**

Jakeline Aragón Grisales

Trabajo de grado presentado para optar al título de Comunicadora

Asesoras

Cielo Esperanza Mahecha Duarte, Magíster (MSc) en administración

Ana Lucía Mesa Franco, Magíster (MSc) en historia

Universidad de Antioquia  
Facultad de Comunicaciones y Filología  
Comunicaciones  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2023

---

Cita

(Aragón Grisales, 2023)

---

**Referencia**  
**Estilo APA 7 (2020)**

Aragón Grisales, J. (2023). *Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Estudio de caso de la constructora Lérida CDO y el desplome de la torre 6 del Edificio Space en octubre de 2013*. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

---



**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

### **Dedicatoria**

Esta investigación es dedicada a todo el proceso para llevar a cabo el informe final. Para el momento en que surgió la idea, para la emoción de proponer el tema en espacios académicos, para el reto que fue plantearlo en el anteproyecto, a lo maravilloso que fue compartir con colegas de la comunicación en las entrevistas, al sentimiento de amor/odio al escribir las líneas de este informe y al crecimiento profesional que se ha tenido durante el pregrado para efectuar los aportes a las empresas del sector constructor.

Adicionalmente, a mi familia y mis amigas por su atenta escucha, apoyo en situaciones complejas y reconocimiento incondicional de que este informe sería un excelente trabajo.

A mi pareja por ser la persona que está ahí para ayudarme en la construcción de mis sueños, que me ayuda cada día a descubrir mi mejor versión y quien estuvo siempre para escucharme y apoyarme en los mejores y peores momentos de este proceso.

A mí, solo digo lo logré.

### **Agradecimientos**

Inicialmente a las personas entrevistadas porque desde su conocimiento, experiencia y autentico interés por conocer las respuestas de este informe hicieron posible reunir cada uno de los puntos de vista que tiene una crisis.

A la profesora Cielo Mahecha Duarte, asesora temática, que estuvo presente durante todo el proceso, tanto emocional como profesional, desde la primera idea hasta la presentación de este informe de investigación. Adicional, gracias a su perspicacia, su guía y relacionamiento se llevaron a cabo más procesos de los que se habían planteado inicialmente.

A la profesora Ana Lucia Mesa, asesora de enlace, por su guía en el proceso y por su retroalimentación que me permitía ver las situaciones desde otra perspectiva.

Finalmente, a mi Alma Mater, por ser el lugar que me cambió la vida, me hizo entender mi profesión y me formó como persona.

---

**Tabla de contenido**

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Contexto .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Tipificación de la crisis en función de la gestión de la comunicación implementada por la constructora CDO .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Perspectiva taxonómica .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2 Perspectiva secuencial.....</b>	<b>18</b>
4.2.1 Fase preliminar: .....	19
4.2.2 Fase aguda: .....	19
4.2.3 Fase crónica: .....	22
4.2.4 Fase postraumática: .....	26
<b>4.3 Perspectiva fenoménica: .....</b>	<b>26</b>
<b>5. Crisis y medios de comunicación: cubrimiento informativo de la crisis de CDO .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1 Gestión de crisis:.....</b>	<b>30</b>
5.1.1 Admitir: .....	31
5.1.2 Comprometer: .....	32
5.1.3 Consultoría externa: .....	33
5.1.4 Comunicar: .....	34
5.1.5 Reparar a las víctimas: .....	36
<b>6. Propuestas de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en el sector constructor .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1 Prevenir ante las crisis .....</b>	<b>38</b>
<b>6.2 Valorar el área de comunicaciones:.....</b>	<b>40</b>

---

<b>6.3 Atender a los medios de comunicación.....</b>	<b>41</b>
<b>6.4 Diseñar los mensajes ante la crisis .....</b>	<b>44</b>
<b>6.5 Tomar decisiones estratégicas .....</b>	<b>45</b>
<b>6.6 Controlar el efecto de la crisis .....</b>	<b>47</b>
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>50</b>

---

**Tabla de figuras**

Figura 1. <i>Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: admitir.</i> .....	32
Figura 2. <i>Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: comprometer.</i> .....	33
Figura 3. <i>Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: consultoría.</i> .....	34
Figura 4. <i>Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: Comunicar 1</i> .....	36
Figura 5. <i>Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: Comunicar 2.</i> .....	36
Figura 6. <i>Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: Reparar.</i> .....	37

## Resumen

Se analizó la trascendencia que tiene la gestión de la comunicación en situaciones de crisis con el caso de la constructora Lérica CDO y la situación que afrontó con el desplome del Edificio Space en la ciudad de Medellín.

Se describe el análisis de la gestión de la comunicación de crisis implementada por la Constructora de Obras Civiles (CDO), con el fin de identificar las acciones que llevaron a cabo en el momento vulnerable, así mismo, se revisa el cubrimiento informativo hecho por algunos medios de comunicación impresos que dan cuenta de dicha gestión de comunicación en la crisis, y a partir de este análisis se proponen algunas acciones en función de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis que debe adoptar las constructoras antes los posibles riesgos reputacionales que enfrenta día a día.

La metodología aplicada es de enfoque cualitativo con perspectiva interpretativa para abordar un análisis desde varias perspectivas de los grupos de interés de la organización. Esta se lleva a cabo con 2 instrumentos, entrevistas semiestructurada y revisión documental.

Los resultados obtenidos muestran que para una correcta gestión de la comunicación en una situación de crisis es indispensable que las empresas del sector constructor se preparen con antelación para evitar o minimizar una crisis de comunicación que se pueda gestar en su entorno, al tiempo que implementen el área de comunicaciones en sus procesos organizacionales. Del mismo modo, las empresas deben de entender que una relación con los medios de comunicación no debe depender de la aparición de una crisis, sino que debe ser una construcción constante y de ayuda mutua, de forma que los medios cuenten con la información necesaria para comunicar con veracidad.

*Palabras clave:* Comunicación de crisis, gestión de conflictos, gestión de crisis, riesgos reputacionales, cubrimiento informativo, gestión de la comunicación.

### **Abstract**

The importance of communication management in crisis situations was analyzed with the case of the construction company Lérica CDO and the situation it faced with the collapse of the Edificio Space on October 12, 2013 in the city of Medellín.

The analysis of the crisis communication management implemented by the Constructora de Obras Civiles (CDO) is described, in order to identify the actions carried out at the vulnerable moment, likewise, the informative coverage made by some print media that account for such communication management in the crisis, and based on this analysis some actions are proposed based on the management of communication in crisis situations that construction companies must adopt before the possible reputational risks they face every day.

The methodology applied is a qualitative approach with an interpretive perspective to approach an analysis from various perspectives of the organization's stakeholders. This is carried out with 2 instruments, semi-structured interviews and documentary review.

The results obtained show that for correct management of communication in a crisis situation it is essential that companies in the construction sector prepare in advance to avoid or minimize a communication crisis that may arise in their environment, while implementing the communications area in its organizational processes. In the same way, companies must understand that a relationship with the journalists should not depend on the appearance of a crisis, but must be a constant construction and mutual help, so that the media have the necessary information to communicate truthfully.

*Keywords:* Crisis communication, conflict management, crisis management, reputational risks, news coverage.



## 1. Introducción

Las organizaciones están propensas diariamente a todo tipo de situaciones críticas que se producen en su entorno, las coyunturas pueden ser por factores internos o externos que logran afectar la estabilidad de la organización. En relación con esto, se aborda el concepto de crisis como un acontecimiento que genera un resultado potencialmente negativo para una organización donde cualquiera puede ser víctima si no es atendida a tiempo (Cruz, 2006).

En algunas ocasiones, los líderes de las organizaciones se hacen incrédulos a los riesgos y “han llevado a que muchas empresas del país entren en procesos de crisis al no contar con un plan de contingencia ni con una preparación adecuada para responder a los cambios” (Salazar Herrera, 2006, p.140). Justo en ese momento, las empresas apuntan a una cultura de control de daños, que en lugar de prevenir los problemas que pueden causar estragos en las organizaciones, se dedican a solucionarlos desesperadamente cada vez que se ven inmersas en el problema (Fierros, 2005).

En este sentido, para evitar la improvisación es necesario planear acciones con anticipación que sean ejecutadas con rapidez, agilidad y, sobre todo, de forma estratégica como lo piden las crisis. Es pertinente mencionar que se debe aplicar a las compañías el plan de gestión de las crisis propuesto por el área de comunicaciones y construido de forma interdisciplinaria con los líderes de las organizaciones.

En el mejor de los casos, las empresas adoptan la planeación y aplicación de planes de gestión de crisis en sus procesos organizacionales. Sin embargo, aún hay falencias en la apropiación del concepto en varias empresas de Colombia (Gómez Correa, 2016). Debido a lo anterior, esta problemática se asume como una necesidad del campo laboral y el académico, para así, persuadir a los profesionales a que vean la pertinencia de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, al igual que dar nociones para controlar los riesgos reputacionales a los que están expuestos día a día.

Por lo tanto, se analizó la trascendencia que tiene la gestión de crisis en las organizaciones con el caso de la constructora Lérica CDO y la situación que afrontó con el desplome del Edificio Space el 12 de octubre de 2013. El colapso de la torre provocó la muerte de 12 personas y dejó más de 121 familias sin vivienda unos días después al evacuar en su totalidad esta unidad residencial (Arango, 2014).

El acontecimiento todavía tiene lugar en la opinión pública, a pesar de llevar 8 años del desplome, por la postura y la gestión que asumió la constructora Lérica CDO con los damnificados, los medios de comunicación y por sus procesos internos. Así se hace la inferencia de que, independiente del momento en que ocurrió la situación, aún es posible encontrar las lecciones vigentes sobre el manejo de crisis en las empresas que si son aplicadas serán un punto a favor a la hora de afrontar una situación con consecuencias indeseadas.

Lo anterior dio lugar a la pregunta ¿qué aportes para el sector constructor dejaron las acciones de gestión de comunicación de crisis implementadas por la constructora Lérica CDO tras el desplome del edificio Space en la ciudad de Medellín? Así pues, este trabajo permitió analizar la gestión de la comunicación de crisis implementada por esta constructora de la ciudad de Medellín, con el fin de identificar las acciones que llevaron a cabo en un momento vulnerable, revisar el cubrimiento informativo hecho por algunos medios de comunicación impresos nacionales y regionales que dan cuenta de dicha gestión de comunicación en la crisis, y por último, recomendar la adopción de acciones de gestión de la comunicación ante los acontecimientos que se den en otras constructoras y sean gestantes de una posible crisis.

La problemática se trabajó a partir de un enfoque cualitativo y con perspectiva interpretativa para abordar un análisis desde varias perspectivas de los grupos de interés de la organización, apoyada por los medios de comunicación con el cubrimiento informativo y recolectar varias fuentes de información para responder a los objetivos de la investigación. Al final se logró entregar acciones que le aportaran a las constructoras nuevas ideas desde la unión de la teórica con la práctica organizacional.

Se implementaron 5 entrevistas a diferentes grupos de interés de la constructora Lérica CDO, estas personas fueron: la directora de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos (SAI), un comunicador y periodista de Medellín, una experta en reputación y crisis organizacional, a un vocero afectado de CDO y, por último, el vocero y asesor externo de relaciones públicas (RRPP) de la constructora Lérica CDO. Al igual, se realizó una revisión documental de 4 medios de comunicación impresos, 2 de ellos nacionales y 2 regionales (El Tiempo, El Espectador, El Colombiano y El Mundo) entre las fechas 11 de octubre de 2013 y 11 de noviembre de 2012.

En este orden de ideas, se desarrolló un informe de investigación en el que se encontraron las acciones de gestión de la comunicación implementadas por la constructora Lérica CDO en el momento de la crisis, para entregar propuestas de acciones que se deben hacer con base en la práctica de CDO y la teoría de expertos en relaciones públicas (RRPP) y comunicación en situaciones crisis, que se hallaron en el análisis de las matrices de sistematización.

El capítulo cuatro de este informe concentra la aplicación de la morfología de la crisis propuesto Justo Villafañe (1998) a la situación del desplome del edificio Space con el fin de entender la gravedad de la crisis a la que se enfrentó CDO, como se desarrolló en el tiempo y que efectos marcaron la situación como consecuencias negativas para CDO. El quinto capítulo se presenta en una línea de tiempo dividida por 5 verbos, todas aquellas acciones que fueron descritas por los periodistas en los diferentes medios de comunicación y que son la evidencia de las acciones de gestión de la comunicación de la organización. Y, en el sexto capítulo, se une las acciones de la constructora analizadas en los capítulos anteriores y se compara con la teoría para reunir aquellas acciones que deben de estar presentes en una crisis organizacional y que estuvieron o no presentes en la problemática de CDO.

## 2. Contexto

La firma constructora Lérica CDO está asociada a Álvaro Villegas Moreno y sus dos hijos, Mauricio y Pablo Villegas Mesa, quienes hacen parte de los directivos de la Constructora de Obras Civiles (CDO). Esta constructora tiene relaciones políticas, posee larga experiencia en el gremio de ingeniería y arquitectura, y está vinculada a una familia de renombre en la ciudad de Medellín (Correa, 2013). En 52 años de ofrecer el servicio de construcción contaban con 5 firmas constructoras: Vifasa, Alsacia, Calamar, Asensi y Lérica, la constructora encargada de la Unidad Residencial Space (El Colombiano, 2015).

La crisis de esta constructora comenzó con la observación de fallas en la estructura desde agosto de 2013 por parte de los habitantes del lugar (Universidad de los Andes, 2014). Para el 11 de octubre de 2013, después de escuchar un sonido muy fuerte, un habitante de la Unidad Residencial Space hizo un llamado a emergencias e inmediatamente ellos respondieron a la situación. Después de realizar una evaluación del edificio el Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres (Dagrd) evacuó a todas las personas de la torre 6 debido a que había riesgo de colapso (Universidad de los Andes, 2014, 22m), para tal momento, solo estaba habitado el 50% de los 22 pisos correspondientes a la torre (Cárdenas, Pareja; 2013).

En la noche del 12 de octubre de 2013 a las 20:22, el edificio colapsó y en medio de los escombros dejó 12 personas muertas, 121 familias sin vivienda y más personas en riesgo de perder su casa. A partir del momento, a la constructora la señalaron por las acciones que ejecutaba con respuesta al desplome y las consecuencias para el sector constructor serían más grandes de lo que se pensaba, puesto que, se iniciaría una investigación por parte del Dagrd para evaluar aquellas estructuras que estuvieran en posible riesgo de caída (Semana, 2013).

Antes del suceso, las diferentes filiales de la constructora CDO y el ingeniero Aristizábal se encontraba en procesos penales por las fallas del edificio Asensi. Luego del Space, fueron investigados por el edificio Continental Tower, el conjunto residencial San Miguel del Rosario, el edificio Acuarela Norte, y otros casos (Semana, 2014). Según un informe de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) entre 2012 y 2015 denuncia que 4 de las 5 firmas del grupo empresarial CDO son las más multadas por vulnerar los derechos de los consumidores en el sector constructor, los argumentos van desde la falta de calidad en los proyectos hasta inducir a los consumidores por medio de publicidad engañosa (Durán, 2016).

Vahos Zuleta en 2017 analizó el caso del Space y lo describe como un acontecimiento que “ocasionó pánico sin antecedentes en la ciudad” (p. 12). Al recolectar información de los medios masivos Vahos Zuleta encontró la declaración de Pablo Villegas, gerente de CDO, quien afirmó las acciones en las que CDO centro su atención:

1. Atender las familias de las víctimas y las familias afectadas por la tragedia;
2. Trabajar con las autoridades del municipio de Medellín en la recolección de escombros;
3. Nombrar un grupo técnico con el fin de evaluar las razones por las cuales el edificio se derrumbó; y
4. Colaborar al máximo con todas las investigaciones que se puedan desatar en los diferentes organismos estatales, entre estos la Fiscalía y la Superintendencia de Industria y Comercio (Teleantioquia, 2013 citado en Vahos Zuleta, 2017, p.12 ).

Las acciones anteriores, no contemplaban la comunicación y la crisis reputacional por la que estaban pasado con el hecho y, por el contrario, lograban agravar más la situación así es como la constructora mostraba una omisión de un área estratégica que puede ser el accionar desde las comunicaciones. Esto dejó a CDO como “el mejor ejemplo de una crisis reputacional mal gestionada, dado que se cometieron muchos errores y se evidencia la falta de preparación para afrontar una situación de estas características” (Vahos Zuleta, 2017, p. 13).

### 3. Metodología

Esta investigación surge del interés por analizar esas acciones de gestión de la comunicación implementadas por la constructora CDO ante la crisis del desplome de la torre 6 de una de sus edificaciones. Con este objetivo se propuso un diseño metodológico con enfoque cualitativo desde una perspectiva interpretativa que permitió abordar un estudio desde varios puntos de vista de los grupos de interés de la organización, la igual que en los medios de comunicación con el cubrimiento informativo. Al final, las acciones propuestas son la construcción de nuevas ideas desde la unión de la teórica con la práctica organizacional

En primera instancia, se realizaron 2 de las entrevistas propuestas inicialmente para recoger la información sobre las acciones de CDO ante la crisis. Una de ellas fue realizada a Ana María Gaviria, directora Ejecutiva de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros (SAI) en el 2013, quien llevaba 12 años en el cargo y trabajó de la mano de Álvaro Villegas Moreno puesto que el cumplía con la función de presidente de la SAI en el momento de la crisis. La relación laboral era constante ya que la mayoría de las reuniones de la SAI se hacían en CDO y Ana María Gaviria conocía muchas de las acciones que se tomaban allí, lo que permitió determina en gran parte el pensamiento de cofundador de la constructora en mención (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022).

La siguiente entrevista fue a Douglas Balbín, comunicador social y periodista de la Universidad de Antioquia, quien para entonces se desempeñaba como codirector en el Noticiero Económico Antioqueño donde trabajó hasta el año 2020 y durante 24 años (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022). Douglas dio el punto de vista de los medios de comunicación ante el cubrimiento informativo del acontecimiento y dado su relacionamiento en el medio, se desplegaron las demás entrevistas que no estaban contempladas inicialmente pero que fueron muy pertinentes para conocer otras perspectivas del grupo de públicos de la constructora Lérica CDO.

La tercera entrevistada fue Ana Isabel Martínez, comunicadora social de la Universidad Pontificia Bolivariana, es magister en comunicación política y corporativa en la Universidad de Navarra juntamente con la George Washington University y desde hace 22 años hace consultoría en reputación con empresas del país (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022). Ana Isabel entregó un punto de vista académica y profesional en el

campo de la comunicación en situaciones de crisis, con una posición neutral y concisa brinda perspectivas de cómo abordar la crisis y hacer evaluación de lo sucedido.

El cuarto sujeto de investigación fue Mauricio Ballesteros, comunicador social y periodista, quien ha trabajado en diversos medios de comunicación regionales en prensa, radio y televisión, además terminó como uno de los afectados por la constructora CDO. Mauricio era el vocero oficial de Continental Towers, un edificio de la misma constructora que fue evacuado a los 12 días de sucedido el desplome porque tenía las mismas fallas estructurales que el Space. Además, Mauricio estuvo presente la mayoría del tiempo donde brindó acompañamiento y asesoría a los damnificados, al mismo tiempo analizaba las acciones que hacía CDO y hacía una labor humanitaria con las familias de las víctimas (Mauricio Ballesteros, en conversación personal, 7 de julio de 2022).

Por último, se realizó una entrevista con el periodista y relacionista público Jota Jairo Hoyos, mejor conocido en el medio como JJ Hoyos. Él es comunicador periodista de la Universidad de Antioquia, también estudió Ciencias Políticas en La Universidad Salamanca, y durante su carrera profesional ha ejercido como periodista en El Colombiano, ha sido líder de comunicaciones en campañas políticas y es uno de los miembros honorarios de la sala ceremonial y protocolaria de Medellín (Jota Jairo Hoyos, en conversación telefónica 18 de julio de 2022). JJ Hoyos en esta investigación dio un punto trascendental en el caso ya que desde su perspectiva se conoció la posición de la constructora antes y después de que el edificio se cayera.

Para dar cumplimiento al objetivo número dos se realizó una revisión documental con muestra a conveniencia, en los que se escogieron 4 medios de comunicación escritos, 2 de ellos nacionales y los otros 2 regionales, que se encontraban en la hemeroteca de la Universidad de Antioquia. Con este instrumento se hizo esta clasificación de medios impresos ya que permitió determinar la amplificación del suceso en medios, y en simultaneo por su fácil acceso para la recolección de la información. A la vez se determinó una fecha de un mes desde el 11 de octubre de 2013 hasta el 11 de noviembre de 2013, en este tiempo se conoció la evolución completa de la crisis y las acciones que iban tomando la constructora con referencia a la esta.

Las entrevistas tuvieron un proceso de transcripción y posteriormente fueron sistematizadas en una matriz que permitiría identificar el tipo de crisis, la evolución de esta y los efectos más relevantes como consecuencia de la gestión de CDO, todo esto relatado por los 5 públicos de la empresa de construcción civil. Al igual que el primer instrumento, la revisión documental se

recogió en una matriz que clasificaba las acciones de la constructora y que al final fueron presentadas en una línea del tiempo de acuerdo como transcurrieron los hechos.

Ambos resultados encontrados en las diferentes perspectivas de la historia (públicos y medios de comunicación) y con el análisis a la luz de la teoría, se propuso unas acciones que permitirían entregar a las empresas constructoras, un aporte a la gestión de la comunicación en situaciones críticas y que a la vez ayude a fortalecer esa necesidad latente en el campo laboral.



#### **4. Tipificación de la crisis en función de la gestión de la comunicación implementada por la constructora CDO**

Partiendo de la necesidad de describir el acontecimiento que vivió la constructora Lérica CDO y distinguiendo las acciones que dan cuenta de la gestión de la comunicación en torno a la crisis y los diferentes públicos de la organización, se analizaron los aportes que dejó dicha gestión para el sector constructor. Así mismo se hizo una recopilación de posturas de la organización, información de la crisis y demás datos relevantes para el análisis del caso del desplome de la torre 6 del Edificio Space en octubre de 2013.

El análisis de la situación se realizó de acuerdo con la morfología de crisis propuesta por Villafañe (1998). Este concepto identifica la crisis desde 3 perspectivas: la taxonómica que se refiere a los criterios de la clasificación de las crisis; la secuencial, que tiene en cuenta el desarrollo en el tiempo del conflicto y la fenoménica, es decir, cómo se vive y se percibe la crisis (Villafañe, 1998).

##### **4.1 Perspectiva taxonómica**

De acuerdo con las causas del hecho, la cantidad de afectados, la naturaleza del suceso, los procesos internos y externos que pasan en la organización, entre otros factores, el autor Villafañe divide la taxonomía en 5 tipos de crisis: catástrofes, fallos funcionales graves, crisis de honorabilidad, amenazas económico-financieras y crisis internas (1998). El evento analizado de la investigación se clasifica dentro de la catastrófica, puesto que fue una crisis que se construyó con el tiempo y que de forma inevitable iba a estallar, donde se unieron varios factores que la segmentan como la mayor de todas las crisis.

Villafañe afirma que las crisis catastróficas son de “gran impacto en la sociedad, proporcional al dramatismo de sus consecuencias” (1998, p.303) lo cual puede verse en el caso Space al contar la cantidad de afectados, entre los que están los desaparecidos y las víctimas fatales en el accidente, así como las familias que quedaron sin vivienda. Además, el hecho produjo una alarma social por la proporción del mismo y la afectación del gremio constructor porque la opinión pública generalizó la situación del Space (CAMACOL Antioquia, Cámara Colombiana de la Infraestructura Seccional Antioquia, Sociedad Antioqueña de ingenieros y arquitectos Y la

sociedad Colombiana de Arquitectos Seccional Antioquia; 2013), y dejó como consecuencia un consumidor más exigente a la hora de comprar vivienda (Suárez, 2014) y a otros preocupados ante la posibilidad de estar en la misma situación de los habitantes del Space (CAMACOL Antioquia, Cámara Colombiana de la Infraestructura Seccional Antioquia, Sociedad Antioqueña de ingenieros y arquitectos Y la sociedad Colombiana de Arquitectos Seccional Antioquia; 2013).

Otra característica que tipifican esta crisis dentro del tipo catastrófica, fue la intervención exhaustiva y completa de los entes gubernamentales (Villafañe, 2004), como la Alcaldía de Medellín o el Dagr, quienes asumieron una responsabilidad social con los afectados y los vecinos del sector al evacuar la torre con la falla estructural, y como afirma Douglas Balvin, periodista de la ciudad de Medellín, “Si esa labor no se hubiera hecho, la tragedia hubiera sido mayor” (en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022). De acuerdo con Villafañe, la participación de poderes públicos en la resolución de sucesos hace alusión a la magnitud del problema y la atención que estos requerirían para la solución (1998), esto ratifica la intervención de este público como la prueba de que se avecinaba una crisis mayor para la organización de la que ya tenían.

La presencia de las entidades públicas en el lugar de los hechos lleva consigo una alerta para los medios de comunicación, quienes se preguntaron ¿qué está sucediendo y por qué es tan grave? Esta es otra de las características para las crisis catastróficas ya que en este tipo de crisis “hay una difusión informativa inmediata y profusa del hecho” (Villafañe. 1998, p. 303) lo que significa que los medios de comunicación buscaron información permanente del desplome. A pesar de lo anterior la constructora tomó la posición de no declarar a los medios de comunicación (Correa, 2013) y limitarse a responder lo que decía la ley (Ana María Gaviria, comunicación personal, 17 de junio 2022), lo que produjo que toda la vocería estuviera en manos de los afectados, la alcaldía, el Dagr, los comentarios sobre la ausencia de la organización y las familias de las víctimas fatales del acontecimiento.

## **4.2 Perspectiva secuencial**

La fase secuencial se analizó de acuerdo con Piñuel y Westphalen, estos autores dan prioridad al concepto de prevención y gestión de los riesgos reputacionales que debe tener en cuenta cualquier organización. La comprensión cronológica de los hechos está dividida en 4 fases:

preliminar, aguda, crónica y postraumática (1997, p.170 citado en Villafañe, 1998). Es preciso decir que la descripción de este capítulo enfatiza en qué sucedió en cada fase y cuál fue la respuesta de CDO, esta reconstrucción de los hechos se hace con base en la percepción del testimonio de los sujetos de investigación.

#### ***4.2.1 Fase preliminar:***

Los habitantes del edificio Space presentaban quejas y reclamos a la constructora sobre las fisuras y grietas que se formaban en el edificio. Ellos se manifestaban por medio de cartas, llamadas y visitas con la intención de que la constructora respondiera por los resquebrajamiento que se formaron en sus apartamentos (Noticias Teledellín, 2013, 16s).

La constructora por su parte dio respuesta a las solicitudes por escrito o con visitas domiciliarias si era necesario y en los mensajes que respondían a los afectados dieron parte de tranquilidad, afirmó que era normal, que solo eran problemas de asentación en un edificio nuevo (Noticias Teledellín, 2013, 16s). Lo que se formó eran signos claros de que podían anticipar la situación crítica que estaba por desarrollarse y era el manifiesto de un conflicto si no se atendía de una forma concreta y oportuna (Piñuel y Westphalen, 1997, p.170 citado en Villafañe, 1998).

El deber ser es activar el dispositivo anticrisis, movilizar los recursos necesarios para atender la inconformidad y anticiparse a las posibles consecuencias (Villafañe, 2004) pero esto no sucedió porque los primeros síntomas trascendieron a la siguiente fase.

#### ***4.2.2 Fase aguda:***

En esta fase estalla la crisis (Villafañe, 2004). El viernes 11 de octubre en las horas de la mañana se escuchó una explosión en el piso 4 de la última torre del edificio Space y los habitantes hacen un llamado al Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres (Dagrd) para evaluar la situación. En el momento de la evaluación del Dagrd la constructora dio su concepto técnico ante la situación. Luego, en una reunión con los públicos interesados, da respuesta a la queja de los habitantes y les brindan alternativas de subsidios a las familias por la evacuación. Además, presenta un plan de acción técnico para restaurar la falla en la columna de la torre 6 (El Colombiano, 12 de octubre de 2013).

Posterior a la reunión, el Dagrđ procede a hacer la evacuación preventiva de la torre con la falla estructural. Al suceder esto, los medios de comunicación ya conocían el caso porque la queja de fallas estructurales les llegó como una denuncia pública como lo afirmó Douglas Balbín (en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022) , y ellos comenzaron a informar sobre la situación del barrio el poblado de la ciudad de Medellín; en ese momento se da inicio a “la implicación mediática en la situación a causa de la cobertura de los medios informativos” (Piñuel y Westphalen, 1997, p.170 citado en Villafañe 1998). La situación era un caos y los medios de comunicación al tener poca información, solo mostraban la evacuación y la incertidumbre que vivían los habitantes al no saber bien que era lo que estaba pasando, es decir, mostraban la parte humana de la historia (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022).

Luego de la evacuación, la constructora brindó a los medios de comunicación 2 entrevistas, donde la vocería la asumieron la abogada de CDO Ileana Arboleda Villegas y el ingeniero estructuralista, contratado como asesor externo, Jorge Aristizábal Ochoa (Teleantioquia, 2013). Ambos eran voceros accidentales (Douglas Balbín en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022), no estaban preparados para dar informe acerca de la situación que estaba pasando ni designados como voceros oficiales desde la dirección de CDO (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022). La información que proporcionaron los voceros de CDO era confusa, desmentía la exposición en la torre 6, minimizaban en riesgo de las fisuras y grietas que se hacían en el edificio y dejó en claro que no compartía el dictamen del Dagrđ, afirmando que era apresurado y dando parte de tranquilidad de que el edificio no se iba a caer (Noticias Telemédellín, 2013, 28s).

Adicionalmente, se conoce que la constructora no tenía un área de comunicaciones que se encargará de la atención de los diferentes públicos de la organización, tanto internos como externos (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022). La directora de la SAI en conversaciones con el Dr. Villegas, le afirmaba que “las empresas de ingeniería nunca tenemos esa necesidad porque nosotros nos dedicamos a esto, a esto y esto”. Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022). Cuando dice “esto” se refiere a construir edificios y venderlos a personas que lo necesitan, y hasta ahí llega la relación con el consumidor. Esto demuestra que no tenía la estructura organizacional donde incluyera la comunicación en ella o le designara las labores a una persona más allá de lo comercial o mercadeo (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022).

En esta fase Villafañe hace énfasis en 2 claves de las que dependerá la evolución positiva o negativa de la crisis y son la eliminación o neutralización de las causas que la originan, situación que la constructora tenía controlada al activar un plan de acción técnico para evitar una crisis mayor, al igual que la comunicación que se haga de la crisis, pero con referencia a esto, la empresa no tenía un área de comunicaciones que se encargará de guiar la comunicación de ellos, ni tampoco tenía un manual de gestión de crisis o algún documento preparado para asignar las acciones preventivas a la fase crónica (2004). Ana María Gaviria, directora ejecutiva de la SAI, afirma que no veían la necesidad y aparte de eso porque nunca había sucedido un accidente tan grave así en Colombia con lo pasó con CDO (conversación personal 17 de junio de 2022).

Luego de poner en marcha el plan de acción técnico para arreglar la falla estructural de la torre, la constructora tomo la decisión de convocar una persona externa para que ayudará a manejar la situación crítica. JJ Hoyos, periodista y asesor en RRPP afirma que

"El doctor Villegas primero había llamado a un publicista, amigo de él, llamó a una agencia de publicidad y le dijeron: no doctor Villegas eso no es una cuestión de publicidad, esto es una cuestión que hay que manejar desde los periodistas, una estrategia de relaciones públicas con una estrategia de manejo de reputación y crisis y eso no lo hacemos nosotros" (en conversación telefónica 18 de julio de 2022).

Al negar la petición de Álvaro Villegas, el amigo le recomendó el trabajo de JJ Hoyos debido a su experiencia como relacionista público y periodista durante más de 30 años, afirmando que "JJ lo podía conectar muy bien con los medios de comunicación y con los diferentes periodistas del sector económico, político y social", afirmó JJ Hoyos en la entrevista para esta investigación (18 de junio de 2022). CDO lo convocó un día antes de que se cayera el edificio para buscar acciones que ayudaran a la constructora a emitir las comunicaciones necesarias para tranquilizar a la gente y decir las razones del por qué el edificio no se iba a caer (JJ Hoyos en conversación telefónica 18 de julio de 2022)..

Al otro día en las horas de la mañana se reunió el equipo de dirección de la constructora y estaba conformado por Álvaro Villegas; Pablo Villegas, gerente de Lérída CDO; Jorge Aristizábal Ochoa, el ingeniero estructuralista; la arquitecta María Cecilia Posada y una abogada que es la doctora Ileana Arboleda Villegas. Dado el efecto mediático que se gestaba en ese momento con la falla de la columna del edificio Space, ellos de una forma responsable encontraron la manera de mitigar la situación (JJ Hoyos, asesor de CDO) al contratar un asesor externo para dar indicios de

cómo manejar los medios de comunicación ante la situación. La propuesta de la mesa directiva era la realización de una rueda de prensa, tipo desayuno, donde se le hiciera la invitación a los medios de comunicación, la alcaldía y el Dagrđ con el fin de “explicarles en términos de ingeniería y de cifras, que ese edificio no se va a caer ” afirmó JJ Hoyos (En conversación telefónica, 18 de julio de 2022). En este punto Villafañe concuerda en que “ganar la batalla de la iniciativa informativa es comenzar a ganar la batalla de la propia crisis” (2004, p.271), lo que significa que la empresa toma la decisión de controlar el efecto mediático al controlar la información y evitar confusión en la información.

Una vez completada la idea de atender a los medios de comunicación, JJ como asesor intermediario de comunicación, formalizó un desayuno en el Country Club de Medellín, para el miércoles siguiente (16 de octubre de 2013) con los diferentes medios de prensa, radio y televisión. Adicionalmente estaría la gente del Dagrđ y el personal de la secretaría de infraestructura de la Alcaldía de Medellín (JJ Hoyos, en conversación telefónica 18 de julio de 2022). La acción anterior no sucedió ya que en la noche del sábado la constructora pasa a la fase crónica del acontecimiento.

#### ***4.2.3 Fase crónica:***

Luego de poner en acción el plan técnico de restaurar la falla de la columna; la noche del sábado 12 de octubre del 2013 la torre 6 del edificio Space colapsa y comienza un caos total en el barrio el Poblado. El gerente de Lérída CDO Pablo Villegas se encontraba en el lugar cuando sucedió el desplome y una vez el edificio colapsó, Pablo se fue para su apartamento abandonando el lugar de la tragedia y nunca más regresó, afirma JJ Hoyos (en conversación telefónica 18 de julio de 2022). Desde ese día comienza según Villafañe (1998) la fase crónica de la crisis donde se “producen una sucesión ininterrumpida de acontecimientos de todo tipo y características” (1998, p. 209).

Mientras todas las entidades de rescate se encontraban en el lugar atendían la tragedia, la constructora CDO se comunicó con JJ Hoyos quién hacía su papel de consultor en crisis, y le solicitaron continuar con su acompañamiento, pero desde otra perspectiva ya que la crisis se había agrandado. El periodista aceptó y se reunió con las mismas personas que estaban en la sede de CDO el día anterior, afirmó JJ Hoyos.

La directora de la SAI cuenta que los directivos de CDO tenían un montón de sentimientos encontrados, entre ellos, miedo de enfrentar lo que sucedía. Muchas de las personas que fallecieron en ese momento llevaban 25 años trabajando con ellos (en conversación telefónica 18 de julio de 2022). Además del peso social que sentían al ser la familia Villegas experta en ingeniería Civil que se le cae un edificio, que era de lo hablaban los medios de comunicación.

Ese domingo 13 de octubre de 2013, pasadas 17 horas después del desplome, se citó a una reunión en el Hotel Intercontinental con los afectados, la alcaldía, el personal del Dagrd y la constructora para discutir las acciones que se efectuarían para resarcir las víctimas. En el lugar donde estaban reunidos los afectados, se empezaron a dar decisiones sobre la gestión de la comunicación entre todos ellos. Santiago Uribe, propietario 2 apartamentos en el edificio, asumió la vocería de todos los habitantes del edificio, quien siempre tuvo una actitud proactiva a dar testimonios y respuesta a sus representantes, de acuerdo con Mauricio Ballesteros.

Mientras se preparaban los afectados, JJ Hoyos (en conversación personal, 18 de julio 2022) afirmó que la constructora trabajaba en el comunicado de prensa con la asesoría del comunicador externo, quien propone una serie de frases que eran fundamentales a la hora de dar parte de tranquilidad a las víctimas, como:

"lamentamos mucho lo sucedido y a las personas fallecidas, y ellos me dijeron no quite eso y yo ¿Qué? Cómo así. Escribí, también, que como empresa responsable y de gran trayectoria en Colombia en asuntos de ingeniería y arquitectura ta ta ta ta, la empresa va a responder por todos los daños causados, y me dijero, no J no pueden poner eso " (JJ Hoyos en conversación personal, 18 de julio 2022).

La constructora una a una fue eliminando dichos mensajes que comprometían a la empresa constructora de asumir una responsabilidad ante los hechos. JJ Hoyos afirma que en ese momento les hizo la pregunta "Entonces ¿qué puedo poner?" a lo que la abogada respondió "Que la empresa va a responder hasta que la ley diga".

Pasadas unas horas de la cita pactada, llega JJ Hoyos al lugar y a asumir la vocería de CDO ante la presencia de los medios de comunicación; JJ Hoyos afirma en la entrevista realizada para esta investigación que "yo iba a hablar con los medios de comunicación y ellos ya sabían que yo había sido el delegado" pues era lo que CDO le había confirmado (en conversación personal, 18 de julio 2022). Al hacer la lectura del comunicado, la reacción de las personas fue de frustración, furia y desolación, pues como afirma Mauricio Ballesteros, "el comunicado era de alguna manera casi

diciendo, aquí no pasó nada, solo un edificio con 12 personas enterradas" (en conversación personal, 7 de julio de 2022).

Este fue el primer momento de aparición de la constructora luego del desplome, 17 horas después como afirma El Colombiano (14 de octubre de 2013). JJ Hoyos explicó a todos los reunidos que él se encontraba en ese espacio para atender a los medios de comunicación en representación de CDO y no a la cantidad de damnificados que buscaban una respuesta. Adicionalmente, JJ afirmó que la constructora con los afectados todavía no había esclarecido una posición y que lo iban hacer pronto. Luego de esto, JJ Hoyos llamó a el Dr. Villegas y le dijo "aquí están los damnificados y necesitan una orientación" (en conversación personal, 18 de julio 2022).

La respuesta de los afectados con el comunicado de prensa de la constructora fue negativa y con sentimiento de furia, ellos solicitaron la presencia de los directivos de la constructora para que les dieran una solución (Teleantioquia, 2013, 1m28s). CDO tomó una actitud diferente y buscó abordar a las personas con la ayuda de terceros, abogados de la compañía, y con una comunicación directa, donde solo se preocupaban por darle una respuesta a los afectados (El Colombiano, 2013). Dicha situación causo revuelo en la opinión pública y Mauricio Ballesteros afirma que "finalmente esta gente hizo la del avestruz, esconder la cabeza y nunca más volvieron a aparecer" (en conversación personal, 7 de julio de 2022).

Después de lo sucedido en ese primer encuentro con CDO, los directivos de la constructora se negaron a conseguir un experto que les ayudará a manejar la crisis que había aumentado de manera desfavorable (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022). A pesar de los esfuerzos de la directora de la SAI y hacer énfasis en su opinión como comunicadora, ellos decidieron rechazar la necesidad de tener un experto en crisis que los orientará y se limitaron a responder solo desde el área jurídica o como ellos mencionan a todas las "IAS" (Procuraduría, fiscalía, alcaldía, curaduría, etc.), afirma Ana María Gaviria, directora de la SAI (en conversación personal, 17 de junio de 2022).

Luego de construir un plan económico para resarcir a los damnificados, cuyos términos se desconocen para la realización de este trabajo, la constructora fue citando a cada habitante de la torre 5 y 6, que eran las que estaban en riesgo rotundo, para llegar a un acuerdo de pago por la propiedad (El Mundo, 21 de octubre de 2013). La directora de la SAI afirma que a las personas afectadas se les proporcionaron los recursos psicológicos, económicos, físicos y de procedimiento para atender la emergencia (en conversación personal 17 de junio de 2022).



Una vez la constructora tuvo su primera aparición con los medios de comunicación ellos decidieron atender a los damnificados del Space uno por uno en comunicación directa, al final de la situación hicieron un arreglo económico y a la mayoría de los afectados se les respondió por su vivienda y enceres, esta situación nunca salió a la luz pública (Mauricio Ballesteros, en conversación personal, 7 de julio de 2022).

A pesar de que fue una labor responsable e inmediata, la opinión pública nunca supo de la resolución de esta catástrofe porque la empresa no lo comunicaba ya que no quería y no lo veía necesario, afirma Ana María Gaviarúa (en conversación personal, 17 de junio de 2022). A la par de estas acciones, los medios de comunicación seguían la pista a las personas que todavía no había entablado acuerdos de pago con la constructora y seguían las quejas y reclamos por parte de ellos. El periodista Douglas Balvín afirma que "El periodista tenía barreras de acceso a la información por parte de la constructora" (en conversación personal, 28 de junio 2022).

Los días pasaban y la falta de información o la ausencia de la constructora era un reclamo en común por parte de todos los públicos, sin excepción (El Mundo, 19 de octubre 2013). Se reclama la vocería del gerente de Lérida, dijo que este debería de ser el vocero por naturaleza (Douglas Balbín, en conversación personal, 28 de junio 2022). Según Villafañe en esta fase para los medios de comunicación no hay un alcance para encontrar los datos requeridos y se puede ver los distintos tipos de informaciones y fuentes, al mismo tiempo que la propagación de rumores, distorsiones, entre otros no favorecen a la organización (1998).

Dada esta situación los medios de comunicación continuaban reportando la situación con la vocería de la vicealcaldesa Claudia Restrepo, el comité de Dagrd, los damnificados y los comunicados que sacaba CDO en su página web. En algunas ocasiones, se abordaban testimonios del gerente de CDO, Pablo Villegas, en su mayoría cortos y concisos haciendo énfasis en que estaban respondiendo mientras los habitantes decían lo contrario, como se manifestó en medios como El Colombiano (17 de octubre de 2013) y El Tiempo (19 octubre de 2013).

Pasados unos días la constructora decidió contratar a "FTI Consulting, una empresa de asesoramiento empresarial que proporciona soluciones para desafíos complejos" (El Colombiano, 17 de octubre de 2013) quienes eran los encargados de tramitar respuestas para CDO, donde por medio de un protocolo riguroso y una respuesta de aproximadamente 2 días, esta empresa cumplía con la necesidad de brindar información a la opinión pública.

A costa de lo sucedido, el Dagrdr evaluó otros edificios construidos por CDO encontrando que estaban en las mismas o en condiciones parecidas a las que estaba el edificio Space. En este punto empeora la situación de la constructora ya que se comenzaron a evacuar otras unidades residenciales como Asensi, ubicado al frente del Space y Continental Towers, ubicado a una cuadra del desplomado edificio (Mauricio Ballesteros, en conversación personal, 7 de julio de 2022).

#### ***4.2.4 Fase postraumática:***

La crisis del edificio Space a pesar de llevar 9 años desde la tragedia, la fase crónica sigue presente, esta etapa ha sido difícil para CDO porque hay damnificados que no han sido resarcidos porque no llegan a un acuerdo. La constructora de Obras Civiles SA tuvo que desaparecer y ser liquidada para cumplir con los pagos prometidos a los afectados, lo que significa que no prestan más labores administrativas ni de construcción (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022). Sin embargo, siguen los procesos jurídicos como representantes de CDO con los demás damnificados de la Unidad Residencial Space y el desalojo de Continental Towers (Mauricio Ballesteros, en conversación personal, 7 de julio de 2022).

Las fuentes de investigación desconocen si CDO realizó un balance interno o una evaluación de la gestión de la comunicación en el proceso de Space, a pesar de ello, resaltan puntos específicos que debieron ser tratados en el suceso.

- Los voceros no fueron indicados en el momento.
- Los mensajes que se distribuían no estaban preparados, no respondían a las inquietudes de los públicos y carecían de una sensibilidad humana con la situación.
- La constructora tuvo acciones que podía aprovechar para mitigar la crisis pero que no fueron aprovechadas, esto se mencionará en los siguientes capítulos.
- El silencio en momentos que no podían callar, fue un error que trascendió a un pánico colectivo en la ciudad de Medellín (Ana María Gaviria, en conversación personal, 17 de junio 2022).

### **4.3 Perspectiva fenoménica:**

Si bien las crisis no son iguales, puede existir la posibilidad de que la naturaleza del acontecimiento, los protocolos de actuación, los efectos pueden ser similares en varias de ellas. Dicho conjunto de características comunes, desde el punto de vista comunicativo, llega a afectar la imagen de la empresa ante una situación crítica (Villafañe, 1998).

Una de las consecuencias más visibles es el efecto mediático en el transcurso de la situación y en el caso del Space este estuvo marcado por la conducta de la empresa. Los directivos de CDO tomaron la decisión de limitarse a responder lo que les exigía la ley o los damnificados y no concernían la necesidad de responder a los medios de comunicación (Ana María Gaviria, en conversación personal 17 de junio de 2022). En la entrevista Ana María Gaviria afirmó que al doctor Villegas no le interesaba dar explicaciones a los medios, a pesar de que estaban destruyendo la organización y siempre quedaron mal (en conversación personal 17 de junio de 2022).

Es de resaltar que esta decisión pone en riesgo la imagen y la reputación de la organización ya que no hay control ni precisión de la información que se difundía y estas actitudes sufren un efecto de ampliación (Villafañe, 1998). Por consiguiente, CDO al negarse a la posibilidad de dar declaraciones causó un efecto más amplio que recae en señalamiento y acusación por parte de la opinión pública “por no querer dar la cara” (El Tiempo, 19 de octubre de 2013).

Al ser baja la divulgación de la información por parte de la constructora, esta elección causó que los medios empezaran a contar la historia bajo los públicos claves excepto el de la compañía. La opinión pública tuvo conocimiento de todas las versiones de la historia, desde lo técnico hasta la parte humana (Ana María Gaviria, en conversación personal 17 de junio de 2022). y al ser una catástrofe como estas, cualquier acción que se realice o cualquier decisión que se tome necesita una explicación por parte de los implicados o una opinión que respalde los datos. De esta manera la interpretación del acontecimiento se acelera debido a la acción puntual y ágil de los medios de comunicación (Villafañe, 1997).

Otra causa para sumar al efecto mediático es que los medios de comunicación tienen una presión por encontrar información, hablar con la verdad y a la vez, ganarle a la inmediatez del mundo digital (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022). A raíz de eso los periodistas o comunicadores aprovechan las oportunidades que les permiten reconocer una noticia o una primicia en la ciudad. En el furor de cumplir con eso y ganarles a los reporteros digitales, que en su mayoría son ciudadanos comunes, las noticias y los reportajes están contruidos por toda la información encontrada que puede llegar a tergiversar la

realidad por la necesidad de cumplimiento. Esto genera una presión a la empresa adicional a la que ya tenía con las consecuencias de la crisis (Villafañe 2004).

Este efecto mediático en la opinión pública abrió más consecuencias negativas para la constructora y una de ellas era que la empresa parecía opuesta a la sociedad. Debido a que la empresa no comunicaba oportunamente sus acciones, las personas no conocieron que la empresa CDO si resarcía a más del 90% de los habitantes del Space (Mauricio Ballesteros, en conversación personal, 7 de julio de 2022). Sin embargo, la comunicación de la reparación de las víctimas nunca se supo y, por el contrario, todos los días aparecía un nuevo afectado de otras edificaciones con el señalamiento de las malas obras de CDO. Esto provocó que la empresa continuara recibiendo mala imagen, pero la constructora no tenía interés porque la gente supiera las acciones de reparación que estaban haciendo con las víctimas, se dedicaba a cumplir con lo que estaban obligados (Ana María Gaviria, en conversación personal 17 de junio de 2022).

CDO parecía enfrentada con la sociedad (efecto de la crisis propuesto por Villafañe, 1998) puesto que la opinión pública no tenía una posición clara por parte de la organización y del caso particular del Space, lo que causó un pánico colectivo sobre cada una de las edificaciones realizadas por la constructora de obras civiles. Este punto nuevamente está asociado a la comunicación y la información que estaba propagándose en ese momento por la ciudad ya que ellos no esclarecían los hechos de cuáles eran las señales de alarma.

La última consecuencia abordada en la perspectiva fenoménica contempla para los dirigentes empresariales ya que se pone en entredicho su capacidad de liderazgo tanto al interior como a la exterior de la organización (Villafañe 1998). Es pertinente resaltar que el cofundador de CDO y el gerente de Lérida CDO tenían a su cargo la presidencia de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y arquitectos y la presidencia de CAMACOL respectivamente, en la fecha en la que sucedió el desplome del edificio, lo que aumentaría la reacción negativa de las personas poniendo en duda no solo a el gremio constructor sino a todas las filiales a su cargo, quienes eran responsables de prestar el servicio de ingeniería civil.

Así mismo, Ana María Gaviria afirma que una vez se cayó el edificio "Lo único que decían los medios de comunicación era que a un ingeniero se le cayó su propio edificio" (Ana María Gaviria, en conversación personal 17 de junio de 2022). Es ahí cuando las acciones de CDO, la aptitud de sus dirigentes y los mensajes que transmitían no eran adecuados para combatir la

desconfianza que se estaba creando de su empresa y familia en la opinión pública. Entre estos 3 puntos no había coherencia ni una comunicación transparente.

Un ejemplo de ello fue cuando la constructora empezó a convocar uno a uno las personas para llegar a acuerdos personalizados y perder fuerza de la masa logrando que los damnificados no reclamaran la indemnización justa por los hechos. JJ Hoyos aclaró que a los damnificados después de la rueda de prensa "los empezaron a llamar de uno en uno y empezaron a negociar por debajo de la mesa para debilitar la fuerza de una negociación que seguramente iba a exigir cosas mayores" (en conversación personal, 18 de julio 2022), y a su vez Mauricio Ballesteros, también damnificado de CDO y en proceso de resarcimiento del desalojo, afirmó que ellos "hacían cosas que causaron una desconfianza absoluta, nunca más volvimos a confiar en ellos" (en conversación personal, 7 de julio de 2022).

Otro suceso que dejó la mayor prueba de desconfianza y mala reputación de la organización se marcaría cuando el ministro de vivienda creó una ley llamada Anti-space, la cual surge a raíz del problema que se vivió con el desplome del edificio, para mitigar que el suceso vuelva a ocurrir le asegura al comprador cierta parte de responsabilidad a la empresa constructora por posibles daños que pueda tener la infraestructura ocasionados por el asentamiento o desplome, además de la responsabilidad del edificio por los próximos 10 años.

## 5. Crisis y medios de comunicación: cubrimiento informativo de la crisis de CDO

Se analiza el cubrimiento informativo del desplome del edificio Space en 4 medios impresos nacionales y regionales (El Colombiano, El Mundo, El Espectador y El Tiempo) desde el 11 de octubre de 2013 al 11 de noviembre de 2013. Estos artículos periodísticos dan cuenta de las acciones de gestión de crisis implementadas por la constructora que se hicieron evidentes en los escritos y, de otra manera, forjaron la posición de la opinión pública con respecto la empresa Constructora de Obras Civiles (CDO).

Los medios de comunicación narran de acuerdo con las fuentes que adquirieran en sus procesos de recolección de información (Villafañe, 1998, p. 277) y esto lo hacen con la premisa de buscar siempre la realidad como lo afirma Douglas Balvin “*El periodista siempre va tras la verdad*” (en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022).. Así que, al entrar en una crisis, las empresas se vuelven un objeto mediático que las obliga a estar preparadas para enfrentar la presión que esto suma a la situación. Para estos caos, el punto de partida está en la posición que adopte la empresa de la cual dependerá, en gran parte, como transcurra el resto del proceso comunicativo en la problemática.

Es preciso afirmar que, los medios con su cubrimiento informativo le permiten a la empresa obtener "una retroalimentación de la gestión de la comunicación de crisis de una organización (...) con el fin de reconocer los aciertos y los errores cometidos en el evento, para así aprender de ellos y mejorar aquellos procesos que no funcionaron correctamente" (Londoño Vargas, 2021, p.12).

### 5.1 Gestión de crisis:

Al extraer las acciones que la constructora CDO implementó durante la contingencia, pasaron a agruparse en 5 acciones de gestión de crisis de la siguiente manera: admitir, que hace referencia al reconocimiento por parte de la empresa sobre lo que estaba sucediendo; comprometer, demuestra la actitud o la manera de pensar de los directivos frente al suceso; la consultoría externa, que habla sobre la necesidad de asesorarse con personas externas sobre una temática. Así mismo se caracterizó la acción de comunicar que contempla todos los movimientos de la constructora para transmitir mensajes y, por último, la reparación que da cuenta de la compensación de los daños causados a los damnificados.

La presentación de la línea del tiempo, que está en cada subcapítulo de cada acción, cumple con la función de guiar el accionar de CDO entorno a las 5 categorías y cómo estas se desenvuelven en el tiempo tomando como referencia las fases de las crisis ya expuestas en el capítulo anterior. En adición, los tiempos en los que se trabajaron estas fases y categorías son de acuerdo con lo presentado en el mes de estudio de los medios de comunicación impresos.

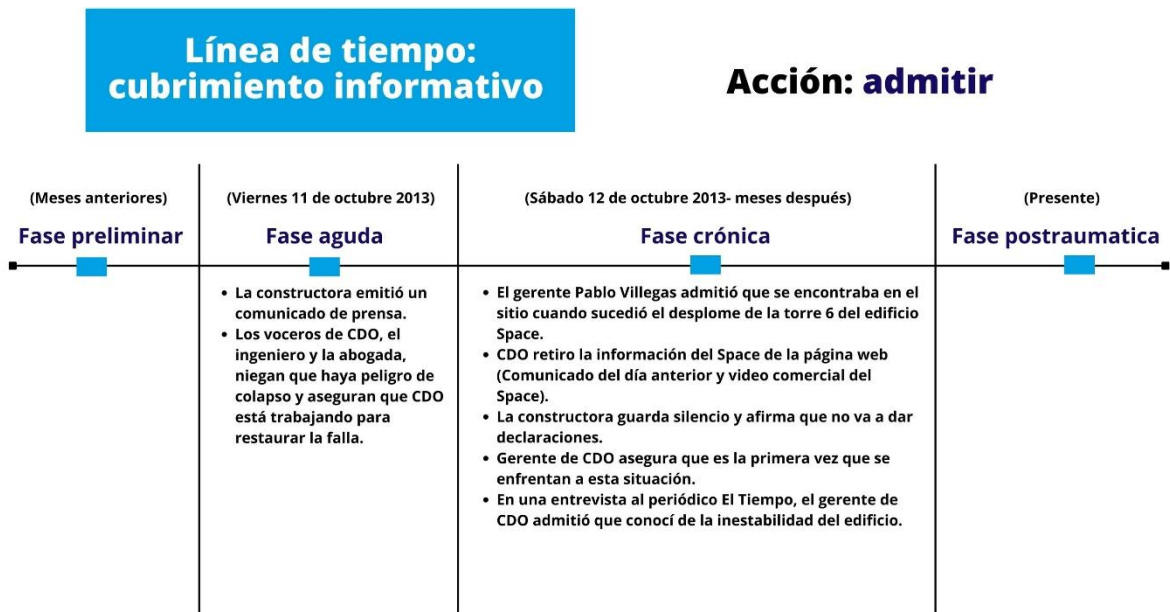
### **5.1.1 Admitir:**

La fase aguda, cuando inicia el cubrimiento mediático e inicia la crisis (Piñuel y Westphalen 1997, p.170; citado en Villafañe, 1998), empezó cuando se hizo la evaluación del Dagrđ, la constructora emitió un comunicado de prensa afirmando que no había ningún peligro de colapso, y a su vez, los voceros de CDO, el ingeniero y la abogada, aseguran que CDO está trabajando para restaurar la falla que se presentó en la columna de la torre 6 (El Colombiano, 12 de octubre de 2013).

Durante la fase crónica, donde se da un suceso ininterrumpido de acontecimientos de toda clase (Piñuel y Westphalen 1997, p.170 citado en Villafañe, 1998), el gerente Pablo Villegas admitió que se encontraba en el sitio cuando sucedió el desplome de la torre 6 del edificio Space y que conocía la inestabilidad del edificio (El Espectador, 20 de octubre de 2013). La acción siguiente de la constructora fue retirar la información del Space de la página web (Comunicado del día anterior y video comercial del Space) y guarda silencio, aclarando que no va a dar declaraciones (El Colombiano, 15 de octubre de 2013).

**Figura 1.**

*Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: admitir.*

**5.1.2 Comprometer:**

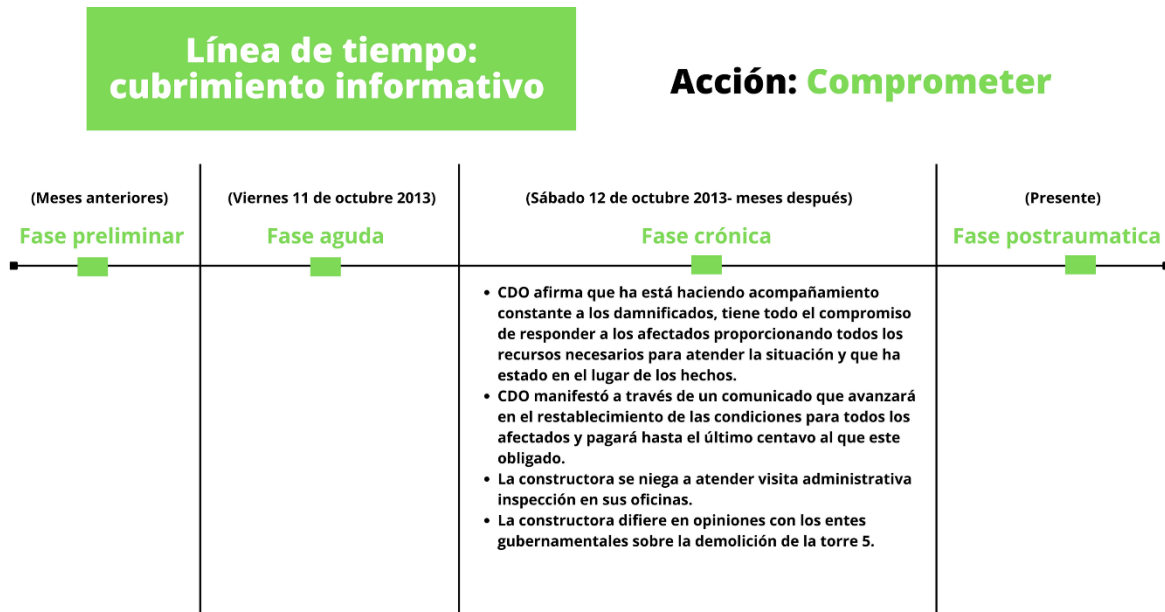
Con referencia a la postura que adoptó la organización ante la crisis, los medios de comunicación impresos informaron que CDO tenía todo el compromiso para responderle a los afectados proporcionando todo tipo de recursos para atender la emergencia (El Tiempo, 14 de octubre). A su vez había hecho acompañamiento constante desde el momento en que se cae el edificio y se ha presentado en el lugar de los hechos (El Tiempo, 14 de octubre). Después de estas primeras declaraciones, la constructora manifestó a través de un comunicado que avanzaría en el restablecimiento de las condiciones para todos los afectados y pagaría hasta el último centavo al que estuviera obligada (El Colombiano, 20 de octubre de 2013).

Por otra parte, mientras avanzaba la situación de atención a las víctimas, la empresa se niega a atender la visita administrativa que buscaba inspeccionar en sus oficinas (El Espectador, 16 de octubre de 2013), y a la vez, entra en conflicto con la propuesta de la alcaldía que alude a la demolición de la torre 5 que estaba en inminente riesgo de colapso (17 de octubre de 2013).



**Figura 2.**

*Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: comprometer.*

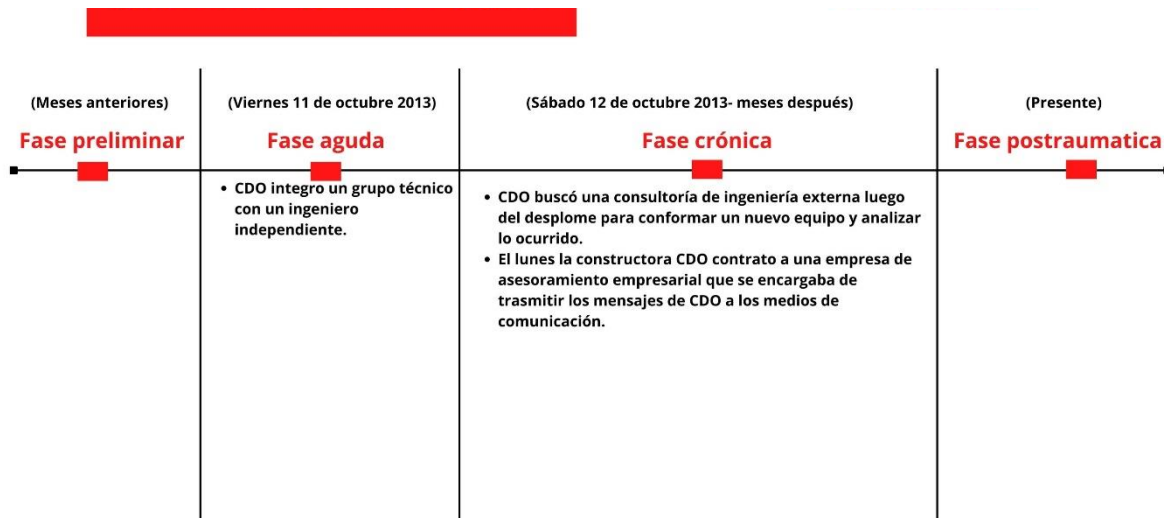


### 5.1.3 Consultoría externa:

Desde esta posición se conoció que la constructora un día antes de la tragedia integró todo un grupo técnico de ingeniería que usaría como consultor para tomar decisiones con la falla estructural (El Colombiano, 12 de octubre de 2013). Dos días después de esta primera acción, la constructora integra una nueva asesoría de ingeniería externa que analizaría lo ocurrido con el desplome de la torre 6 del edificio Space en Medellín (El Colombiano, 20 de octubre de 2013). Adicionalmente, CDO contrató a FTI Consulting, una empresa de asesoramiento empresarial que proporciona soluciones para desafíos complejos, quien sería la encargada de transmitir los mensajes de ellos a los medios de comunicación (El Colombiano, 20 de octubre de 2013).

**Figura 3.**

*Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: consultoría.*

**5.1.4 Comunicar:**

En este análisis del cubrimiento informativo, la comunicación de CDO estuvo marcada dentro de la fase crónica pues dentro de los escritos afirman que inicialmente la vocería de CDO estuvo a cargo del ingeniero y los abogados de la empresa (El Colombiano, 12 de octubre de 2013). Después de la tragedia estuvo en manos de un periodista (El Colombiano, 14 de octubre de 2013), pero en la mayoría del tiempo de la tragedia fueron los entes gubernamentales quienes daban las actualizaciones del evento y a lo último, fue el gerente de CDO quien se encargó de las comunicaciones (entre los 59 artículos que hablaban sobre la gestión de la comunicación de CDO, la alcaldía asumió la vocería en 32 ocasiones).

La primera acción de CDO para mostrar su postura de cara a la situación fue enviar un comunicado de prensa que fue leído por JJ Hoyos después de 17 horas del desplome de la torre 6 del edificio Space. Tiempo después y cumplidas las 48 horas de la tragedia, se dio una entrevista telefónica para informar sobre la solución de los afectados (El Colombiano, 17 de octubre de 2013). Nuevamente CDO tarda en responder ante los hechos (El Colombiano, 14 de octubre de 2013).

Mientras las personas estaban enfocadas en buscar a los desaparecidos o buscar solución a sus problemas de vivienda, los comunicados de CDO eran escuetos (El Tiempo, 3 de noviembre de

2013), no provisionaban nueva información y eran reiterativos con la misma información que transmitían (El Colombiano, 14 de octubre de 2013). Adicional a esto, no tenían la firma de los directivos (El Espectador, 15 de octubre de 2013), no quedaba clara la posición de resarcimiento de las víctimas y no hacía presencia el gerente para dar respuestas claras y concisas del plan con los damnificados (El Tiempo, 3 de noviembre de 2013).

Los medios de comunicación intentaban establecer comunicación con CDO y no era posible (El Colombiano, 5 de noviembre de 2013). De modo que, CDO se dedicó a responder cuestionarios que eran enviados a los directivos y así obtener una respuesta de forma escrita para la opinión pública (El Espectador, 16 de octubre de 2013). Por tal motivo, los mensajes no eran coherentes ni claros y daba un tono de insensibles ante la trágica situación.

Adicional a esto, el gerente de CDO Pablo Villegas no tenía clara la información sobre las víctimas o el equipo de trabajo que le proporcionaba a los medios de comunicación como lo afirmó se evidenció en El Colombiano en una entrevista que realizó al gerente de CDO

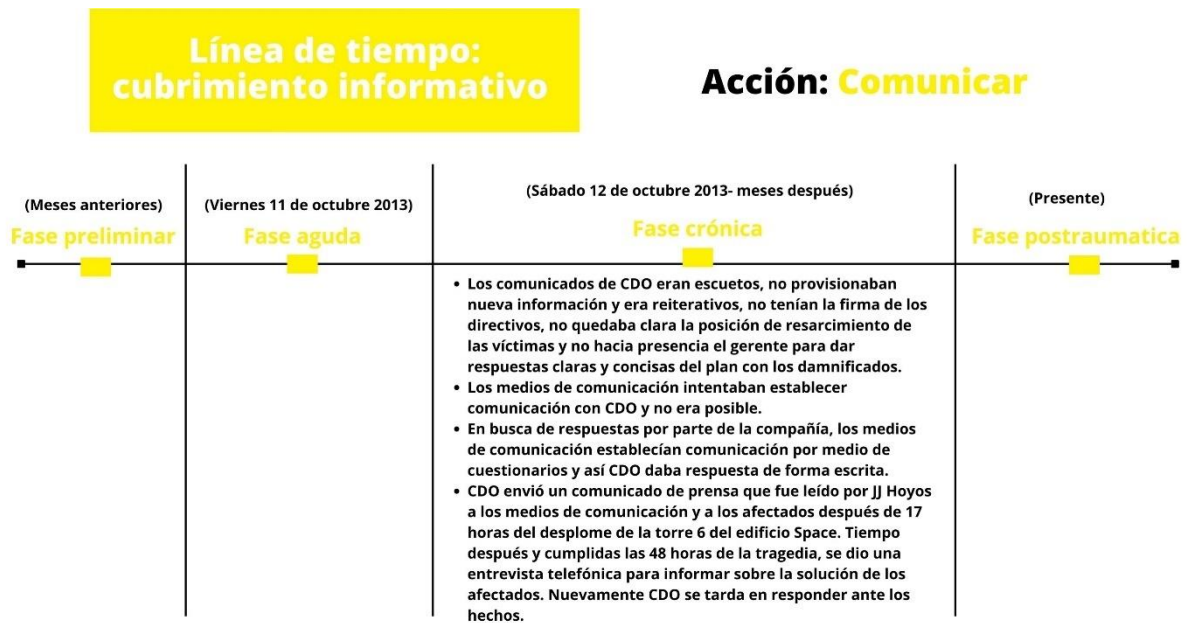
*¿Qué información tiene sobre los desaparecidos? Al día de hoy, no sé, he tenido versiones de que son 9, 10 o 11"*

(...)

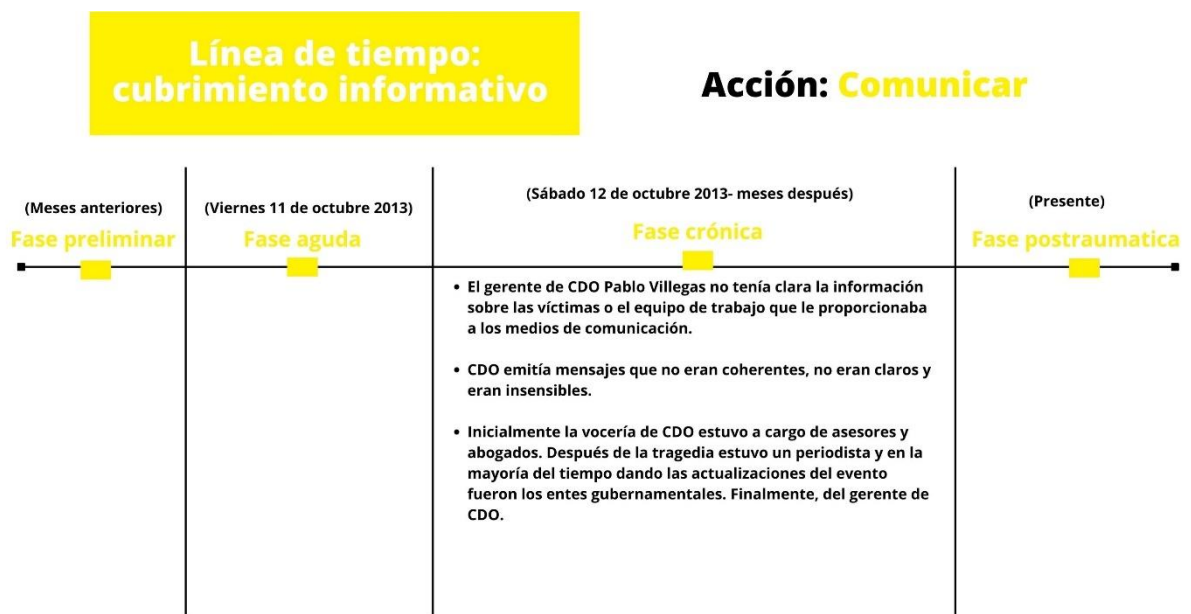
*"Desde el primer momento contratamos a Integral SA y se formó un equipo ...con la Asociación de Ingenieros Estructurales de Antioquia y no sé quién más" (El Colombiano, 20 de octubre de 2013).*

**Figura 4.**

*Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: Comunicar 1*

**Figura 5.**

*Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: Comunicar 2.*



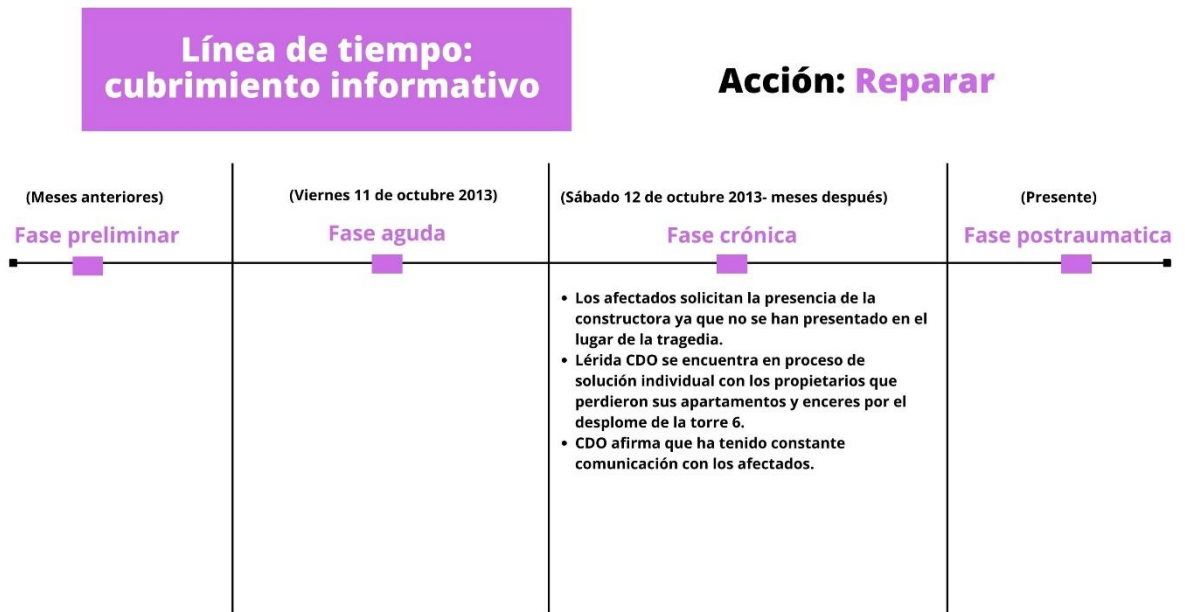
#### 5.1.5 Reparar a las víctimas:

En el inicio de la fase crónica, los afectados solicitan la presencia de la constructora ya que no se había presentado en el lugar de la tragedia (El Tiempo, 14 de octubre de 2013). Unos días después, CDO afirma que ha tenido constante comunicación con los afectados y que se encuentra

en proceso de solución individual con los propietarios que perdieron sus apartamentos y enceres por el desplome de la torre 6 (El Mundo, 20 de octubre de 2013).

### Figura 6.

*Línea de tiempo: cubrimiento informativo. Acción: Reparar.*



## **6. Propuestas de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en el sector constructor**

La reflexión de los capítulos anteriores permitió identificar las acciones de gestión de la comunicación ante un conflicto, y a la vez, descubrir cuáles de esas acciones se vieron reflejadas en los medios de comunicación para el caso de la constructora Lérida CDO. En este capítulo se busca definir los elementos que aportó el análisis junto con los aprendizajes que surgieron a partir de la investigación y así al final, contribuir a las acciones comunicativas pertinentes que debe adoptar una empresa del sector constructor ante una situación vulnerable como la de Space.

A continuación, se desarrollaron 6 acciones que orientan la gestión de las empresas con la intención de que los gestores de comunicación interfieran y beneficien estratégicamente a la organización ante una crisis. La clasificación se hace de la siguiente manera:

Comienza con prevenir ante la crisis, se propone la activación de acciones para evitar o minimizar una crisis que se está gestando; valorar el área de comunicaciones se refiere a la implementación de un área o personas encargadas de hacer la gestión de la comunicación en la organización. También, atender a los medios de comunicación, esta alude a la relación costo beneficio con los periodistas y al efecto de ampliación de la información que se da por la situación. Diseñar mensajes de crisis es otra de las acciones, en ella se identifican las señales y datos que fueron precursores a la crisis. Así mismo, tomar decisiones estrategias, describe acciones que se deben tener en cuenta para el accionar de la resolución de la crisis. Y, por último, controlar los efectos de la crisis donde se hace una propuesta para la moderación o minimización de los posibles conflictos dependiendo de cuál sea el caso.

### **6.1 Prevenir ante las crisis**

En un inicio la constructora Lérida CDO no atendió las quejas de los habitantes de la Unidad Residencial Space y de acuerdo con JJ Hoyos, el testimonio de los habitantes era que:

“Allá con los días empezaron a conocer los rumores y conversaciones de que el edificio traqueaba, (...) que inclusive en las noches cuando ya todo el mundo estaba dormido el edificio empezaba a moverse y traqueaba. Ellos empezaron a pedir explicaciones y lo lógico que dice una constructora, es lo que dice siempre, que eso es normal en un edificio nuevo que se está asentando, es normal en un edificio de 12 a 15 pisos, que es una cosa gigante,

pero una cosa es asentarse y otra cosa es que una pared empiece a hacerse grietas, qué fue lo que empezó a preocuparle a ellos” (en conversación telefónica 18 de julio de 2022).

Según Wilcox “los estudios demuestran que la mayoría de las crisis de las organizaciones son culpa de la propia organización, porque la dirección ignora las primeras señales de alarma” (2006, p. 311). Así mismo, Villafañe afirma que es justo ese primer lapso donde las acciones planeadas de forma estratégica son las que ayudan a mitigar el impacto que definen el futuro de la organización (1998). Este punto es trascendental porque las empresas deben trabajar con antelación los riesgos y evaluar constantemente el entorno para resolver temas potencialmente conflictivos que pueden atentar con la integridad de la organización.

Para algunas personas esta crisis marca un punto de inflexión entre lo que se supone que se debe hacer y lo que en realidad se debe hacer ante un hecho catastrófico, esto es confirmado por la directora de la SAI cuando dice "Yo creo que hay un antes y después de space" o “ es una crisis tan grave de que se haya caído un edificio con 12 personas muertas que yo creo que nunca había pasado aquí ni en Colombia" ( Ana María Gaviria, en conversación personal 17 de junio de 2022), es decir, que su gravedad fue de tal dimensión que llegó a afectar áreas como: la administrativa, la financiera, la jurídica, la ingenieril y la que traemos a colación, la comunicacional. En concordancia con este tipo de crisis, como se clasificó en el cuarto capítulo, se debe atender según su magnitud porque si no se puede “producir una alarma social”, “puede afectar la supervivencia de la empresa” y “suele acarrear costosas indemnizaciones para las víctimas” (Villafañe, 1998, p. 269).

A pesar de que es preferible trabajar en el tema de la prevención, en muchas ocasiones esto no se hace y las empresas empiezan a actuar desde la improvisación (Gómez Correa, 2016). En el caso de CDO, se encontró que la prevención no estaba aplicada a la organización y tampoco se tuvo en cuenta durante la crisis como lo afirmó la directora de la SAI "ni Lérida, ni CDO, ninguno tenía un protocolo con plan para gestionar la crisis" (Ana María Gaviria, en conversación personal 17 de junio de 2022). Una vez más, se hace énfasis en que los profesionales adopten acciones preventivas que permitan controlar a tiempo una situación vulnerable y esto solo se logra con la realización e implementación de un manual de gestión de crisis.

En este mismo sentido, la experta temática afirma que en la prevención del Space, la constructora tenía que empezar por “reconstruir el caso desde diferentes puntos de vista y desde ahí analizar una situación” porque “una crisis tiene más de una cara” (Ana Isabel Martínez, en

videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022). Según Wilcox “la postura que se adoptará ante los públicos depende de muchos factores, que hacen que la postura cambie en función de las circunstancias” (2006, p.317). Lo anterior corresponde a una evaluación del público afectado, donde se debe trabajar en una comunicación asertiva con cada uno para evitar que la situación sea tergiversada.

La anticipación no significa improvisación, esto requiere de un plan de acción completo que debe ser trabajado con la tranquilidad que merece la planificación de este y sin la presión que genera afrontar una crisis organizacional.

## **6.2 Valorar el área de comunicaciones:**

El área de comunicaciones ante un conflicto debe de estar en la capacidad de “influir sobre el curso de los conflictos beneficiando a su organización y, cuando sea posible a los diversos públicos claves de la organización”, es decir, un encargado de las comunicaciones debe estar en la posición de planear estrategias que mitiguen o favorezcan a la organización que está viviendo el suceso. Sin embargo, para ese momento la empresa CDO "no tenía departamento de comunicación y nunca lo tuvo" (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022), esta constructora no integraba la comunicación en sus procesos organizacionales y limitaba la comunicación al mercadeo o venta de sus productos o servicios. Así pues, Ana Isabel Martínez afirma que "no necesariamente tienen fuerte el área de comunicación, las empresas constructoras son muy buenas en lo que hacen, es decir, en lo técnico, tienen muchas áreas fuertes de mercadeo, pero no necesariamente de comunicación estratégica" (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet , 5 de julio de 2022).

Básicamente no había una gestión de la comunicación interna ni externa y desde el análisis del caso, ellos no tenían un plan para la comunicación en situaciones críticas que involucran ambas partes. A pesar de esto, CDO buscó ayuda por medio de asesoría de terceros para trabajar en esta crisis de comunicación que estaba fallando desde antes de que se cayera el edificio (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022). Así pues, por el desconocimiento del tema, la actitud que asume la empresa frente a la información de la crisis, y la prioridad de comunicación que asignaron sus directivos al hecho, no hubo un correcto funcionamiento de la misma.



En esa misma línea, las crisis ponen a prueba los procesos organizacionales de la empresa y es ahí donde salen a la opinión pública las disonancias que hay a nivel interno de la organización (Villafañe, 1998). Para CDO estas falencias estuvieron al descubierto en las portadas de los periódicos de 4 medios de comunicación diferentes y se veían reflejadas en que las acciones que hacían los directivos eran opuestas a lo que declaraban, la oportuna y clara información del vocero y el trabajo en grupo para enfrentar la crisis. Conforme a esto es oportuno que la comunicación no solo sea hacia afuera, sino que también debe de ser aplicada para el personal interno de la organización y eso puede ser subsanado con estrategias de comunicación (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022).

La implementación de la comunicación en una organización trae beneficios para la misma, sin embargo, para este caso lo primordial es que las empresas constructoras financien un seguro llamado comunicación, que sea efectivo a la hora de entrar en una crisis reputacional (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022). Tener gestores de la comunicación es tener la posibilidad de conocer los problemas con antelación, que trabajen en el relacionamiento con los públicos de la organización, se capacite a los representantes de la organización, se gestione la información para brindarle a la opinión pública, se trabaje en la construcción de una reputación favorable y se asuma una posición proactiva en el conflicto (Wilcox, 2006). Todas estas opciones se pueden generar tanto para exteriorizar esa idea de la empresa como para que los miembros de la organización lo sientan y trabajen en pro de darle cumplimiento de los requerimientos de la situación.

La comunicación no salva las causas que produjeron la crisis ni mucho menos evita situaciones que no se esperaban, pero si es la herramienta idónea para mitigar las situaciones críticas que se están viviendo.

### **6. 3 Atender a los medios de comunicación**

La presencia de los medios de comunicación cuando se está gestando una crisis organizacional es la certeza de que la situación está inclinada a sufrir un efecto de amplificación que, según su manejo, puede llegar a ser perjudicial para la reputación de la empresa (Villafañe, 1998). En congruencia con esto y el análisis de los 4 medios de comunicación impresos (El Espectador, El Tiempo, El Mundo y El Colombiano), se encontró que de 59 noticias escritas que

mencionaban la gestión de la comunicación de CDO, 31 de ellas estuvieron en portada. Esta es una cifra que reafirma la pertinencia de gestionar la crisis y con ella minimizar las consecuencias indeseadas ante el efecto de ampliación.

La amplificación de la información depende en gran parte de las causas de la crisis y de la actitud que tome la empresa con respecto al suceso (Villafañe, 1998). Para este caso, la primera situación estuvo muy marcada puesto que el hecho tenía víctimas fatales y más de 121 familias sin vivienda (Arango, 2014), estas condiciones eran tan graves que ameritaban constante actualización de la información por parte de la constructora. Además, la segunda condición llamó mucho más la atención de los medios de comunicación por las diferentes posturas que adoptó la organización durante todo el proceso de la crisis, en este sentido, la constructora tomó actitudes que iban en contra del comportamiento adecuado de una compañía en una crisis catastrófica.

Todo inició con el error de CDO al no atender eficientemente las quejas y reclamos que tenían sus compradores meses atrás, solo fue hasta que los habitantes recurrieron a la denuncia pública con los medios de comunicación sobre una falla estructural que los directivos asumieron la situación y dieron respuesta a este público cuando ya era tarde. Desde este error se originó un proceso de acciones de comunicación que desfavorecían la reputación de la organización las cuales pudieron haberse evitado.

De igual modo, CDO no entendió la relación costo beneficio que hay entre las organizaciones y los medios de comunicación (Douglas Balbín, en conversación personal 28 de junio 2022). Esto va de la mano de comprender la labor que tienen los periodistas en la sociedad y es entregar información oportuna y veraz a la población, es decir, los medios de comunicación se vuelven en gran medida defensores de la verdad, transmitiendo con veracidad lo que tengan a disposición para comunicarle a la gente, bien o mal, pero divulgan información sobre las personas afectadas por el suceso y sobre la organización que vivió el conflicto.

Es en este punto donde las constructoras deben entender que los periodistas abordan a los diferentes públicos a quienes impacta el suceso, por lo que deben de prevenir esta situación y transmitir toda la información necesaria a ellos (Wilcox, 2006). Esto no significa que deba ser completa y detallada en el primer momento, solo que cumpla con la necesidad de los públicos en cada fase de la crisis en virtud de evitar rumores u olas de desinformación y pánico social como ocurrió posteriormente con Lérica. A pesar de esto, CDO adoptó la postura de dar la menor cantidad de información posible como declaró, tres días después del suceso CDO donde " expidió un

comunicado y han decidido no dar declaraciones" (El Colombiano, 15 de octubre de 2013), con estos comentarios le dio paso a los medios de comunicación para que se dedicaran a contar la historia desde diferentes fuentes, en su gran mayoría a cargo de los afectados y la alcaldía.

Por otra parte, las empresas deben entender que los periodistas no son especializados en los temas que continuamente afectan a la sociedad (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022). Ellos están capacitados para determinar que es noticia, como decodificar el mensaje transmitido y descubrir la verdad. Por esta razón los periodistas no son expertos en los temas que pasan y por eso esperan que las organizaciones entren a cumplir esa necesidad de esclarecer la información. No obstante, si esto no se lleva a cabo, los medios de comunicación buscan otras fuentes de información que estarán dispuestas a dar su versión (Wilcox, 2006) y posiblemente tergiversen la información al no ser personas que conozcan los objetivos, valores y responsabilidades de la empresa.

Para afrontar un conflicto es crucial el papel que desempeñan las personas que sirvieron de voceros o representantes ante los medios ya que de ello dependerá, en gran parte, la respuesta a el conflicto que este asociado o a la figura representativa que tenga en la organización (Wilcox, 2006). Muchas veces los directivos tienen temores de enfrentarse a las entrevistas de los medios de comunicación ya que en muchos casos sus intervenciones pueden ser mal interpretadas y verse incriminados en procesos legales (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022). Es por eso por lo que independientemente de la posición que tome la empresa, esta persona debe de estar capacitada con anterioridad para afrontarse a la verdad y a quienes la buscan.

La vocería debe de estar pensada en que el personaje conozca de forma especializada el tema crítico y que a la vez sea una figura representativa de la organización que cumpla con transmitir los valores de la organización ya que de ahí se deriva la legitimidad de la información (Wilcox, 2006). Adicionalmente, un buen vocero se identifica por el control emocional al transmitir la información y sabe manejar los distintos estados de ánimo que enfrentar antes, durante y después de estar con los medios de comunicación (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022).

Es pertinente mencionar que los periodistas no son los únicos interesados en informar lo que está sucediendo, los canales digitales han permitido que la gente se interese por dar información activa e inmediata. Así pues, la actualización de la información y la comprobación de la verdad se

aumenta en exigencia, pide ser más rigurosa y de forma constante. En este punto se vuelve una presión para los medios de comunicación donde lo único que los hace distintos de esas prácticas es la organización, pues la información que proporcionan ellos no es de conocimiento para todo el mundo, a menos de que la organización cree sus propios canales y difunda la información necesaria por ahí (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022). Los directivos de las organizaciones son los que proporcionan información de primera mano y con distinción para nutrir la opinión pública.

“Hoy en día hay una línea adicional que afecta y es que los medios se nutren de las redes sociales para sus temas noticiosos y a su vez los medios nutren las redes sociales, es una relación de mutua dependencia y entra un factor muy complicado que es del tiempo, la urgencia y la inmediatez” (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022).

Al mismo tiempo, es indispensable hacer una constante evaluación del cubrimiento informativo que se esté llevando sobre la crisis puesto que les permite a los directivos obtener una retroalimentación de la gestión de la comunicación de crisis de una organización y así mismo reconocer los aciertos y los errores cometidos en el hecho, dejando la oportunidad de aprender de ellos y corregir aquellos procesos que no funcionaron correctamente (Londoño Vargas, 2021).

#### **6.4 Diseñar los mensajes ante la crisis**

A la gestión del área de comunicaciones y a los medios de comunicación se suman los mensajes que se van a transmitir en una crisis. Estos deben de estar en congruencia con la organización, la magnitud de la crisis y con la necesidad de los públicos receptores de la información (Wilcox, 2006). En este sentido, la información debe de ser suministrada con la cantidad de detalles que sean necesarios, eso no significa ocultar información ni mucho menos transformar la verdad, sino ser estratégicos para combatir rumores y desinformación.

Wilcox afirma que la respuesta de la empresa durante las primeras 24 horas es determinante para la imagen y reputación de la organización (2006), y ante los medios de comunicación CDO estuvo marcado por comentarios que eran desafortunados, haciéndola parecer estar opuesta a la sociedad y poniendo en entredicho la capacidad de liderazgo de la empresa en el sector donde se mueve. No obstante, esos resultados van en congruencia con las mismas acciones que ellos tomaron

al no dar respuesta a la situación o entregar mensajes que se limitan a lo que se está obligado a decir.

Así mismo, en estos casos de crisis catastróficas, la familiaridad expresada en los mensajes aumenta la confianza con respecto a la percepción del riesgo y esto hace que las personas sean más receptivas en la comunicación (Wilcox, 2006). No obstante, frases como "Estamos poniendo la cara, atendiendo la tragedia humana y responderemos hasta donde nos corresponda"(El Colombiano, 16 de octubre de 2013), "La constructora del edificio Space expresa su pesar por los hechos ocurridos el 12 de octubre de 2013 ya bien conocidos por la opinión pública"(El Colombiano, 14 de octubre de 2013) o "No vamos a dar declaraciones" (El Colombiano, 15 de octubre de 2013), son la muestra de la improvisación que deja como perjuicio otro daño en la reputación de la organización y la ausencia de carisma en ellos.

Por otra parte, cuando pasan estas situaciones en las que convergen emociones que pueden afectar las decisiones certeras que toman las empresas, es cotidiano ver la presión que implica afrontar una crisis catastrófica (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022). Sin embargo, es labor de los comunicadores garantizar que el mensaje sea tranquilizador y evitar una alarma social. De acuerdo con lo anterior Villafañe afirma que se debe "desdramatizar la situación creada" (1998), es decir, no aumentar el fuego que ya está creado por la crisis, caso opuesto a lo que pasó con Space.

Tanto los mensajes explícitos como los mensajes implícitos caben en este contexto. En tal caso, Villafañe afirma que los medios de comunicación conocen y deducen las barreras de acceso a la información, lo que lleva a que lo que quiera transmitir la empresa pueda ser mal interpretado en contra de la organización (1998). De hecho, esta fue una acción de CDO en esta crisis; el acercamiento de los medios de comunicación y la divulgación de la información fue escasa, como lo firma El Colombiano "La información a cuentagotas por la firma CDO ha sido común denominador"(17 de octubre de 2013).

## **6.5 Tomar decisiones estratégicas**

En la gestión de la comunicación en situaciones de crisis hay que ser muy estratégicos en la forma de accionar puesto que hay muchos factores que si no se tienen en cuenta pueden agravar la situación (Wilcox, 2006). CDO "Desde la parte interna en su estructura organizacional lo que

dijeron fue vamos a hacer esto como nos lo diga la ley, cómo nos lo ponga la ley, cómo lo digan todas las IAS (procuraduría, curaduría, fiscalía, alcaldía)" (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022). Así pues, desde el área de comunicaciones es menester evaluar constantemente la situación y no enfocarse solo en un área del conocimiento. En este punto y desde la perspectiva de la experta temática se hace "un debate entre lo comunicacional y lo jurídico, lo comunicacional diciendo tenemos que informar a nuestras audiencias y lo jurídico diciendo nos vamos a remitir a lo estrictamente necesario" (Ana Isabel Martínez, en videoconferencia a través de Google Meet, 5 de julio de 2022).

En concreto, las decisiones se toman de acuerdo con el desarrollo de la crisis (Wilcox, 2006, p. 332), por ejemplo, dependiendo del conflicto puede que no sea necesario tomar partido o una posición ante los medios de comunicación, pero en este caso de crisis catastrófica, es totalmente indispensable que se muestre una postura de la empresa hacia la opinión pública. Sin embargo, en CDO este no fue el caso ya que "cuando apareció la crisis trataron de reaccionar, pero era tarde" (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022), y lo que se logró fue que los medios de comunicación emitieran afirmaciones como "la empresa obras S.A. no se ha pronunciado sobre la responsabilidad de los hechos, si indicó que tiene todo el compromiso con los afectados del desplome"( El Mundo, 15 de octubre de 2013) o "La constructora todavía no les ha dado la cara"(El Tiempo, 14 de octubre de 2013). Esto es adquirir un compromiso con las personas damnificas, teniendo sensibilidad en los procesos y constancia hasta que se termine la fase de crónica.

Por otro lado, Villafañe propone reconocer al público como una parte legítima del proceso, incentivar a la participación de los grupos interesados en una comunicación bidireccional e implicar a la sociedad en la resolución del conflicto (1998). En particular, en este tipo de crisis que generan tal incertidumbre, las personas se vuelven muy solidarias y esperan ser partícipes de diferentes procesos para la atención de esta. No obstante, esto requiere mucho compromiso y control por parte de la organización para ser propositivos con los públicos que hacen el acompañamiento.

De acuerdo con la empresa y a la crisis que se esté afrontando es válido buscar asesoría externa para que acompañe la evolución de la crisis, pero esto no significa que vaya en representación de la empresa. Esta persona externa actúa con su visión profesional y con su estabilidad emocional, brindando aportaciones al comité de crisis (Villafañe, 1998). Así pues, CDO envió a 3 "voceros accidentales" (Douglas Balbín, en videoconferencia a través de Google Meet,

28 de junio de 2022), dos de ellos de consultoría externa, a una catástrofe de la cual tenía responsabilidad, Douglas Balvin afirma que "el gerente de CDO, él no estaba por ningún lado y era el que tenía que salir a dar la explicación del caso, es el vocero principal de una compañía por naturaleza" (en videoconferencia a través de Google Meet, 28 de junio de 2022). Esto generó en los públicos inseguridad, desconfianza y sobre todo pánico por no estar el representante de la constructora respondiendo frente a la situación.

### **6.6 Controlar el efecto de la crisis**

Se presenta una oportunidad de mejora desde el control del efecto de la crisis, es decir, la organización intentar recolectar esas acciones positivas que se están haciendo al enfrentar la crisis, para así minimizar la mala imagen de la organización con el suceso y mantener un equilibrio entre los mejores intereses de todas las partes implicadas (Wilcox, 2006). La constructora dejó pasar esta oportunidad ya que según el testimonio de la directora de la SAI "CDO cumplió con su parte de pagarle a todos los propietarios de Space, de dar indemnizaciones por X, Y y Z, por absolutamente todo" (en conversación personal 17 de junio de 2022). y el de Mauricio Ballesteros que dijo "la mayoría de la gente de Space arregló" y "hubo una intervención muy importante por parte de CDO con esas familias, aunque los medios de comunicación hubieran salido a decir que no, pero lo sé" (en conversación personal, 7 de julio de 2022).

Este apartado no se refiere a aprovechar la situación y venderse como organización, por el contrario, es una estrategia que siempre debe estar presente en los comunicadores gestores de la crisis ya que les permite mitigar la situación que se estaba viendo afectada por los insucesos provocados por la improvisación (Wilcox, 2006). Para el caso de CDO, la directora de la SAI concluye que "si uno lo comunica puede atajar muchas cosas, si vos lo comunicas bien podés evitar muchas cosas" y a su vez el afectado de CDO confirma que ellos "tuvieron hechos y acciones que comunicacionalmente pudieron haber capitalizado como victoria, como objetos de opinión, pero no fueron capaces" (Ana María Gaviria, conversación personal 17 de junio de 2022).

## 7. Conclusiones

Se concluye que el caso del Space evidenció una incipiente gestión de la comunicación por parte de la constructora CDO, que derivó otros efectos adicionales al acontecimiento del desplome. Los 5 públicos entrevistados contaron desde su perspectiva las fallas y errores del proceso comunicativo de CDO en la crisis y todos concordaron en que hubo una muy mala gestión de la comunicación con cada uno de los públicos interesados en la situación. Por otra parte, la revisión documental de los periódicos nacionales y regionales puso en evidencia la ausencia de la constructora en el hecho, las falencias para entregar información a los medios de comunicación, la insensibilidad con los damnificados y la actitud de la constructora al responderle a los damnificados y a los familiares de las víctimas solo desde lo que están obligados a responder. Todas estas acciones causaron un pánico social y pusieron en mucho más riesgo la reputación de la organización.

La constructora de obras civiles CDO no implementaba la comunicación en sus procesos organizacionales, así mismo no contaba con un departamento de comunicaciones o una persona encargada y tampoco la empresa contaba con un plan o manual de gestión de crisis. Esto provocó una recolección de sucesos ininterrumpidos que se contradicen con la correcta gestión de la comunicación, agravando la crisis por errores de comunicación y desaprovechando la oportunidad de mitigar las situaciones críticas con una estrategia tan importante como es la gestión de la información en las crisis.

El cubrimiento de los medios de comunicación impresos de esta fecha afectó la reputación de la constructora de obras civiles por el efecto de amplificación y por la ausencia de información y postura de la organización. En la medida en que la constructora tomó la decisión de ser deficiente en la transmisión de la información, los periodistas buscaban otras partes de la historia, lo que generó inconformidad en las personas al ver que la constructora no respondía ante el hecho y no dejaba claro que la situación no era generalizable con otras unidades residenciales del país.

Las personas que tomaron la vocería de CDO no fueron los indicados, eran personas externas a la organización y no hacían parte de la junta directiva de la misma. Adicional a esto, la mayoría de la información fue de forma escrita lo que se presta para mal interpretaciones del tipo de sensibilidad e incumplimiento por parte del responsable del hecho. Por otro lado, CDO no



comprendió la necesidad latente de informar en los temas técnicos a la opinión pública, lo que generó un desconocimiento del tema y pánico social al pensar que esta situación se podía repetir.

Las decisiones que se toman en una organización deben estar en constante evaluación por el área de comunicaciones en la misma medida que el filtro jurídico durante una situación de crisis. En este caso, CDO dejó que el área jurídica rigiera cada una de las decisiones comunicativas que se tomaban. A raíz de esta decisión se crean varios efectos negativos como: no entregar información a los medios de comunicación o no asumir la responsabilidad o un compromiso real con la situación y pedir disculpas ante el hecho ocurrido, acción que es obligatoria cuando la empresa tiene una inminente responsabilidad del hecho.

Con referencia a la asesoría externa CDO tomó una responsabilidad inicial de buscar ayuda para un tema que era su desconocimiento, sin embargo, cuando se agravó la situación ellos empezaron a negarse ante el correcto asesoramiento y empezaron a llevar la gestión de la comunicación por otra línea, es decir, dejaron que esta crisis se manejara desde la mirada jurídica y esto causó muchos más problemas, afectando la imagen y reputación de la organización y por supuesto de sus dirigentes.

En síntesis, para la correcta gestión de la comunicación en una situación de crisis es indispensable que las empresas del sector constructor se preparen con antelación para evitar o minimizar una crisis de comunicación que se pueda gestar en su entorno, al tiempo que implementen el área de comunicaciones en sus procesos organizacionales. Del mismo modo, es importante que las empresas entiendan que la relación con los medios de comunicación no debe depender de la aparición de una crisis, sino que debe ser una construcción constante y de ayuda mutua, de forma que los medios cuenten con la información necesaria para comunicar con veracidad. Los mensajes por parte de la constructora deben ser elaborados de acuerdo con los valores de la organización, atendiendo las necesidades de los públicos claves de la compañía, de forma que a la hora de tomar decisiones de comunicación se haga de manera estratégica, buscando mitigar el daño que pueda recibir la organización y se puedan controlar los efectos de la crisis.

## Referencias

- Arango, T. (20 de enero 2014). Informe del edificio Space le sube la cuenta a CDO en \$32.600 millones. En *La República*. <https://bit.ly/41wZkpu>
- CAMACOL Antioquia, Cámara Colombiana de la Infraestructura Seccional Antioquia, Sociedad Antioqueña de ingenieros y arquitectos Y la sociedad Colombiana de Arquitectos Seccional Antioquia. 03 de noviembre de 2013. [Comunicado de prensa]. En *El Colombiano*.
- Cruz, Judith. (2005). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Depósito Digital de Documentos de la UAB.
- Correa, M. (15 de octubre de 2013). CDO la constructora de las 31.396 viviendas. En *El Colombiano*. P.7
- Durán, P. (3 de marzo de 2016). Por Space, firmas del Grupo CDO fueron las más multadas por la SIC. En *Asuntos legales*. <https://bit.ly/3LpToco>
- El Colombiano. (12 de octubre de 2013). Desocupan torre Space durante recuperación de daños de estructura. En *El Colombiano*. P.12
- El Colombiano. (14 de octubre 2013). Constructora ofrece \$3`500,000 para pagar un mes de arriendo. En *El Colombiano*.
- El Colombiano. (15 de octubre de 2013). Las respuestas que la constructora todavía no da. En *El Colombiano*.
- El Colombiano. (16 de octubre de 2013). Esperamos establecer pronto las causas. En *El Colombiano*.
- El Colombiano. (17 de octubre de 2013). Las respuestas que la constructora todavía no da. En *El Colombiano*.
- El Colombiano. (20 de octubre de 2013). El tiempo es el principal enemigo en Space. En *El Colombiano*. P 14.
- El Colombiano. (20 de octubre de 2013). "Víctimas de Space recuperarán su patrimonio". En *El Colombiano*.
- El Colombiano. (3 de noviembre 2015). Futuro de afectados por CDO empieza a aclararse. En *El Colombiano*.
- El Espectador. (15 de octubre de 2013). "Hay que aprender de ese error". En *El Espectador*
- El Espectador. (16 de octubre de 2013). Nuevas quejas contra CDO. En *El Espectador*
- El Espectador. (20 de octubre de 2013). Secretos en desplome del Space. En *El Espectador*.
- El Mundo. (15 de octubre de 2013). Fiscalía busca responsables en desplome de Space. En *El Mundo*.

- El Mundo. (19 de octubre de 2013). En Space no se acaba la esperanza de encontrar vida. En *El Mundo*.
- El Mundo. (20 de octubre de 2013). El tiempo es el principal enemigo en Space. En *El Mundo*.
- El Mundo. (21 de octubre de 2013). Recuperan pertenecía de desaparecido. En *El Mundo*.
- El Tiempo. (14 de octubre de 2013). "La constructora no ha dado la cara": residentes. En *El Tiempo*
- El Tiempo. (19 de octubre de 2013). Llamam a interrogatorio al presidente de la constructora del Space. En *El Tiempo*
- El Tiempo. (3 de noviembre de 2013). Ojo de autoridades en curaduría 1 y 2. En *El Tiempo*
- Fierros, S. (2005). Manual de manejo de crisis [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey].
- Gómez Correa, O. (2016). *Gestión del riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín (Colombia): Un estudio de casos*.
- Noticias Telemedellín. (14 de octubre de 2013). Entrevista completa a Ilean Arboleda, Asesora Jurídica de la constructora CDO. [Video]. Youtube. <https://bit.ly/3LkBt5F>
- Noticias Telemedellín. (23 de octubre de 2013). Propietaria de apartamento Space muestra documentos de sus constantes quejas a CDO. [Video]. Youtube. <https://bit.ly/41Lg6ki>
- Salazar Herrera, César. (2006). *Competencias gerenciales del administrador en empresas en crisis - Sector alimentos en la ciudad de Medellín* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT ]. Repositorio institucional Universidad EAFIT
- Semana. (13 de octubre de 2013). ¿Por qué se desplomó el Edificio? En *Semana*. <https://bit.ly/3oBOhwH>
- Semana. (15 de septiembre 2014). CDO aumenta su récord de edificios mal construidos. En *Semana*. <https://bit.ly/3N7qsHd>
- TeleAntioquia. (octubre 13 de 2013). Constructora CDO emitió comunicado sobre el desplome [Video]. YouTube. <https://bit.ly/3AIRXFn>
- TeleAntioquia. (octubre 14 de 2013). La tragedia del edificio completa 48 horas [Video]. YouTube. <https://bit.ly/3ovYhY9>
- Universidad de los Andes. (2014). Informe final - fase III concepto técnico en relación a las causas más probables del colapso del edificio space. <https://bit.ly/3V0MZap>
- Vahos, F. (2018). ¿Como gestionar una crisis reputacional? *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(1), 91–108. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8>
- Villafañe, J. (1998): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones pirámide, Madrid. España.

Wilcox, D; Cameron, G; Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Pearson Educación S.A. Madrid, España.