

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

**Programa de Doctorado opción Publicidad
y Relaciones Públicas**

Tesis doctoral

**“La crisis y su influencia en las estrategias de
comunicación organizacional”**

**Presentada por:
Judith Cruz Sandoval**

**Director:
Dr. Francisco Gozávez Serrano**

Bellaterra, Septiembre 2004

Capítulo V

La Comunicación y Gestión de Crisis

5.1 La Comunicación de crisis

La mayoría de las crisis se pueden prevenir y deben tomarse todas las medidas necesarias para evitarlas; aquellas no evitables deben ser igualmente previstas para minimizar sus secuelas. La comunicación rápida y eficaz con los empleados, los medios, entidades gubernamentales, consumidores y otros grupos de interés es vital para reducir los daños y restaurar la imagen previa, o de ser posible, mejorarla.

La gestión y la comunicación de crisis son dos conceptos que van unidos en este proceso crítico, no puede haber uno sin el otro ya que el éxito solo puede ser garantizado con la correcta interacción de ambos. Para comunicar hay que utilizar técnicas de gestión y para gestionar bien hay que saber comunicar.

“La comunicación de crisis es aquella entre la organización y sus públicos, ya sea previa, durante y después de los sucesos negativos. Estos tipos de comunicación están diseñados para minimizar el daño de imagen de la organización. (Fearn-Barnks, 1996).”

Cuando una crisis estalla, no solo es importante dar información detallada sobre la crisis sino demostrar que se está haciendo todo lo posible para resolver el problema. Debemos dar por hecho que durante la crisis no tendremos acceso

inmediato a la información sin que esto implique una sensación de pánico, toda información que nos vaya siendo revelada debe ser comunicada y gestionada oportunamente.

5.1.1 Herramientas de la comunicación de crisis

En los momentos de crisis es necesario comunicarse con diferentes públicos, para ello se usan varias herramientas que facilitan el acercamiento y la correcta transmisión de información. Independientemente de la estrategia que decida utilizarse las herramientas son básicamente las mismas y no debe dudarse en su utilización para dar mayor impulso y fuerza al mensaje que se desee transmitir.

El comunicado de prensa

Durante la crisis, un comunicado es una afirmación o postura relativamente breve que identifica como una organización responde a la crisis, quien está al mando del equipo de dirección de crisis y a veces incluye pautas para resolver el problema. Se pueden emitir cuantos comunicados sean necesarios.

Algunos directivos utilizan esta herramienta como un escudo para no enfrentarse abiertamente a los medios, para ellos *el comunicado de prensa dice todo lo que hay que decir*. Sin embargo deben considerarse como un apoyo para ampliar información y no como un método único de comunicación ya que a diferencia de la conferencia de prensa, el comunicado no permite el diálogo ni la aclaración de dudas o posturas.

Paquetes de prensa

Consisten en paquetes para entregar a los medios, contienen información sobre la compañía, sus ejecutivos, objetivos organizacionales, etc. Es recomendable tenerlos preparados y almacenados, para que en casos de crisis estén listos y solo falte por incluir el comunicado de crisis. (Barton, 1992).

Conferencias de Prensa

El portavoz de la organización debe estar preparado para el momento en que tenga que enfrentarse con los medios. Debe ensayar los puntos clave de su intervención, la postura de la compañía, tener en cuenta las posibles preguntas que se le puedan hacer y ser natural ante cámaras y micrófonos; también debe intentar ver las notas lo menos posible para demostrar seguridad y credibilidad. Por medio de la conferencia de prensa la organización tendrá la oportunidad de exponer su situación abiertamente, mostrarse cooperativa y en busca del diálogo.

Vídeo comunicado de prensa

Es una variante del comunicado escrito y pueden ser en vivo o grabado, según Barton. Su finalidad es la misma solo que aquí se tiene la posibilidad de llegar a un mayor número de personas. Si se transmite en vivo (en cuyo caso preferimos catalogarlas como videoconferencia), las televisoras tienen la posibilidad de entrevistar a los portavoces; en otras ocasiones, prefieren guardar la grabación para emitirla en el momento oportuno.

5.2 Gestión de crisis

Es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios. (Gigliotti y Jason en González H., 1998).

Una efectiva gestión de crisis incluye comunicaciones de crisis que no solo puedan aliviarla o eliminarla sino que en ocasiones puedan dar a la organización una reputación más positiva que antes de la crisis.

Como consecuencia nace la **gestión de comunicación de crisis**, que es *“la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que*

contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación". (González Herrero, 1998).

Cuando se ha llegado a este punto es porque a pesar de todos los esfuerzos por mantener lejos a la crisis, se ha caído en sus redes; aún así no significa que la crisis posee el control. La gestión de crisis trata de eso, de conducir la crisis por el camino que se desea, de aprovechar una desgracia y transformarla en algo positivo o al menos conseguir que sus efectos sean lo menos perjudiciales posible para la organización.

Aunque en tiempos de crisis los nervios se disparan y las mentes se nublan, es vital tener una visión clara de la situación; sin embargo, ya que somos humanos y no siempre podemos controlar nuestras reacciones más vale estar preparado de antemano. La creación de un plan de gestión de crisis ayudará a todos los involucrados en la situación a actuar con rapidez y eficiencia.

Este tipo de plan no debe tomarse como una ley inquebrantable, es sencillamente una guía que deberá ser adaptada, dependiendo del tipo de crisis que se presente y sobre el cuál todos los miembros de la organización deberán estar al tanto. Es esencial que los planes se revisen periódicamente y recordar que jamás debe leerse sólo si se presenta una crisis. Siempre hay que estar preparado con antelación ante cualquier eventualidad.

En resumen, las actividades principales de la gestión de crisis, tal y como mencionan Regester y Larkin (2002) son las siguientes:

- realizar una lista con las situaciones que podrían desembocar en crisis
- diseñar políticas para su prevención
- proponer estrategias y tácticas para combatir cada crisis potencial
- identificar a qué públicos puede afectar
- crear canales de comunicación efectivos para cada público afectado y para minimizar daños en la reputación de la organización
- probar todas las propuestas

5.3 Prevención de Crisis

Se ha dicho que la crisis es un estado de inestabilidad de todas las funciones organizacionales frente a cambios impuesto o decididos (Mucchielli, 1993) y bien sea que ésta nos llegue por sorpresa o sea un asunto que ya se veía venir, la preparación es indispensable e independientemente del tipo de crisis al que se enfrente una organización, hay una serie de elementos constantes en el proceso.

Cuando la crisis llega, ciertos valores y modelos se ven dañados, la empresa pierde la confianza y se produce una crisis moral; los valores aprendidos, de repente se ven empañados por una situación que pone en entredicho la cultura organizacional y es necesario poner en marcha una nueva cultura que se adapte a las nuevas necesidades.

Como consecuencia de este cambio de valores, es probable que la identidad, la autonomía, la confianza y el sentido de pertenencia se vean afectados. La organización ya no es un modelo a seguir y los empleados son más propensos a buscar otra organización que les proporcione seguridad y bienestar. Es imperativo recuperar la implicación y compromiso de los miembros con los objetivos organizacionales para superar la crisis.

El aspecto desestabilizador de la crisis está presente desde su misma definición. La inquietud ante lo desconocido, aquello que llega por sorpresa y para lo que muchas veces no se está preparado provocan una situación de estrés en la organización que puede ser puntual o crónica.

Las reacciones que causa en el individuo las situaciones de crisis son: ansiedad, fatiga (relacionada con el estrés crónico), inseguridad, comportamiento a la defensiva, evasión (individual o grupal), bloqueos y justificaciones. (Mucchielli, 1993).

Para enfrentarnos adecuadamente a una crisis primero debemos saber a qué nos enfrentamos, es necesario que conozcamos nuestra organización y su entorno para poder predecir de dónde vendrán los daños, cómo serán, qué los causará, cómo

se manifestarán y sobre todo, qué estrategias deberemos utilizar para enfrentar la crisis con éxito.

Una auditoria de riesgos conocidos y posibles, la evaluación del medio y de los públicos son acciones indispensables antes de la crisis. Sin embargo, la organización debe aceptar que tiene un problema o que es propensa a tenerlo, de otro modo deberá aceptar las reacciones y consecuencias de la crisis. (Fita, 1999). Es más, podemos afirmar que todas las organizaciones son propensas a un tipo particular de crisis. Ya dijimos que emprender un negocio implica riesgos y esos riesgos son los que determinarán el tipo de crisis que pueda padecerse en el futuro y para la cual hay que prepararse.

La preparación ante la crisis desde el punto de vista de la actuación organizacional comprende cinco etapas. (Mitroff & Pearson, 1995).

- Primera etapa: las organizaciones niegan sus puntos débiles. La preparación ante la crisis es casi nula y sus planes son genéricos y con poco compromiso. Las organizaciones son reactivas, no hay sistemas de advertencia temprana, se carece de información sobre los grupos de interés y no se considera importante la gestión de crisis.
- Segunda etapa: con una pequeña ventaja sobre el nivel anterior, las organizaciones de esta etapa ya se han preparado para cierto tipo de desastres naturales y humanos, el plan está limitado a funciones tradicionales de emergencia y seguridad. Se concentran en los factores técnicos y siguen sin tener hecho un análisis de los grupos de interés.
- Tercera etapa: seguramente las organizaciones ya han desarrollado a fondo procedimientos y planes para un número limitado de crisis humanas. Estos planes incluyen quién deber ser avisado y qué debe hacerse en ciertas circunstancias. Cada departamento atiende sus propias crisis y sus planes no están integrados al plan de crisis de la organización. Se empieza a tener en cuenta a los grupos de interés y el valor de la gestión de crisis.

- Cuarta etapa: los planes de cada departamento se integran con el plan de crisis de la organización aunque éste todavía se restrinja a crisis específicas o endémicas del sector. Los grupos de interés han sido identificados.
- Quinta etapa: solo aquí se empieza a estar preparado ante la crisis, se es consciente de la vulnerabilidad de las organizaciones. Poseen detección de señales, han identificado a los grupos de interés, diseñan e implementan mecanismos de contención de daños, incorporan el aprendizaje; son sensibles a los factores humanos, organizacionales y emocionales. Sus planes son explícitos.

Podríamos decir que estas 5 etapas se corresponden de algún modo a los 4 modelos de Grunig por el modo en que conciben su relación con el entorno. El modelo de agente de prensa sería equivalente a la primera etapa; el de información pública al segundo; el modelo asimétrico a la tercera y cuarta etapa y el modelo simétrico a la quinta, ya que sólo aquí se comprende que la organización no es un organismo aislado, que sus acciones afectan y se ven afectadas por el ambiente y los grupos de interés.

Por último, para comunicar la crisis adecuadamente y no convertirla en una crisis mayor, Pinsdorf (1987) recomienda seguir una serie de pasos y evitar algunas trampas. Primero, monitorear objetivamente el ambiente para intentar localizar con tiempo aquello que pudiera afectar a la compañía y poder planear para minimizar el impacto. Segundo, intentar ver la organización como la ven los otros, especialmente los públicos y los medios. Tercero, intentar apreciar la presión extrema de los medios. Cuarto, contratar un comunicador pragmático y de visión amplia que tenga libertad de acción.

Aún realizando todas las tareas de planeación y siendo consciente de que la organización es un ente público, hay situaciones que muchas veces pasan desapercibidas, por ejemplo: realizar acciones como si el público no estuviera interesado; sabemos que el interés de los medios puede centrarse en acciones que la organización puede considerar triviales o de poca importancia, pero finalmente todo

sale a la superficie y una situación que se consideró menor puede alcanzar niveles inesperados de atención; segundo, las malas noticias se van perdiendo en el camino ascendente en la cadena de mando, nadie quiere decirle al jefe que algo va mal. Para contrarrestar estas acciones que pueden causar una crisis debe fomentarse una dirección abierta y leal al desacuerdo, es decir, opinar y exponer las razones en lugar de aceptar un consenso condescendiente. Tercero, un portavoz sin ensayar antes de una entrevista es peligroso ya que en tiempos de crisis y ante una conferencia de prensa, un ejecutivo que no haya puesto a prueba su seguridad y entusiasmo en un proyecto o punto de vista puede ser presa fácil de los reporteros.

5.3.1 Planificación

El medio para prepararse contra las crisis es el manual de comunicación y gestión de crisis, es la herramienta que ayudará a recordar los pasos a seguir en momentos de ofuscación y estrés, para que éste sea el adecuado a las necesidades no debe ser diseñado a la ligera ni debe ser genérico ni una copia de otros planes; es cierto que hay puntos básicos en todos los planes pero siempre deben ser adaptados o creados expresamente para la organización y sus necesidades.

La planificación debe iniciarse desde el mismo momento en que se pone en marcha la creación de cualquier organización. Cuando se decide emprender un proyecto y se valoran no solo sus ventajas sino también las desventajas y los riesgos a los que se puede enfrentar, inicia la planificación. En el capítulo 2 ya hablamos de los conflictos potenciales y de los riesgos, pues bien, éstas son dos áreas fundamentales en la creación de un PCMC, así como la auditoria de comunicación. Estas áreas cubren la prevención de la crisis, la monitorización del entorno y la identificación de los públicos que será indispensable en el diseño de un plan de gestión y comunicación de crisis.

La improvisación es el peor enemigo y por consiguiente un aliado de la crisis; la gestión y comunicación de una situación crítica no puede dejarse para el último momento, no se puede esperar a tener problemas para simplemente “ver que se hace”. Se tiene que saber que hacer, a quién llamar, de qué manera dirigirse a determinados públicos, cómo informar a los medios, en fin, no hay que tomar a la

ligera todo este proceso vital en la recuperación de la organización, ya que podría costar mucho, tanto en imagen y reputación como en recursos financieros.

Los objetivos del plan deben obviamente concordar con los de la organización y ser decididos por la dirección y los miembros que formen el comité de crisis. También se tendrán que tomar en cuenta el presupuesto y los recursos humanos disponibles para la puesta en marcha de dicho plan. En este aspecto, es común que la dirección prefiera ahorrar dinero y destine pocos medios, no se considera rentable gastar en algo que seguramente no será utilizado. En estos casos, el departamento a cargo deberá optar por una lista de opciones que no resulten excesivamente caras e intentar reducir al mínimo los simulacros, todo esto con el fin de no prescindir del plan de crisis.

Por su parte, Pauchant y Mitroff (1992 en González 1998) han identificado cuatro categorías en el proceso de prevención de crisis:

- 1) **Auditorías:** buscan conocer el estado legal, operativo y financiero de la organización.
- 2) **Modificación/ estructuración interna:** medidas destinadas a mejorar la seguridad de productos e instalaciones
- 3) **Preparación emocional interna:** para que tanto empleados como directivos sepan como enfrentarse emocionalmente a una crisis
- 4) **Comunicación/ información externa:** medidas tomadas para conocer su entorno y saber comunicarse con sus públicos externos en casos de crisis.

Es importante mencionar que la auditoría no se considera exclusiva del ámbito financiero, su importancia en el área de comunicación como veremos después, es decisiva para conocer el estado interno de la empresa.

Barton (2001), resume el proceso de prevención y planificación en un esquema de **Prevención y Respuesta de Crisis**, que explicaremos a continuación.

Operaciones

1. La auditoría de riesgos identifica los más factibles de causar daño a la gente, a las finanzas o a la reputación.
2. El comité desarrolla un plan de contingencia para cada categoría.
3. El equipo completa la auditoría.
4. Borrador del plan de crisis para revisión y pruebas; entrenamiento del comité de crisis.
5. Se identifica un centro de crisis y se equipa para manejar incidentes severos; se comprueba la instalación.
6. Ejercicios inesperados para poner a prueba los tiempos de respuesta y la calidad del equipo; revisión de evaluaciones de terceras personas.

Continuidad del negocio

7. La auditoría de riesgos cambia a temas de continuidad del negocio
8. Agencias locales de emergencia participan en simulacros de “pérdidas mayores”
9. Se redacta el plan de comunicación de crisis, se prueba y evalúa para asegurar que los empleados, clientes, medios y demás públicos están continuamente informados.

5.3.2 Auditoría de comunicación

La auditoría de comunicación se lleva a cabo de manera interna y es recomendable su uso aún antes de establecer la estrategia para comunicarse dentro de la misma organización. Es necesario escuchar y observar para elegir los mensajes adecuados y la vía idónea para transmitirlos. La auditoría mide el clima interno (áreas de adhesión y de conflicto), y la imagen interna (cómo perciben los empleados su organización). (Westphalen, 1998).

Los mensajes que fluyen por la organización, aunque deben estar especialmente diseñados para la ocasión, no siempre cumplen los objetivos y deben ser evaluados para futuras correcciones. La auditoría deberá ser capaz de detectar huecos o baches en la comunicación, facilitando, por medio de su análisis, la solución para estas deficiencias.

Aunque la auditoría se usa principalmente dentro de la organización también puede ser aplicada al exterior; para realizarla, se utilizan los siguientes métodos de investigación:

- a) Encuestas de clima comunicacional: son mediciones de actitud y están diseñadas para averiguar como de abiertos y adecuados perciben los públicos a los canales de comunicación a usarse.
- b) Análisis de redes: establece la frecuencia e importancia de las interacciones dentro de la organización y las compara con los canales formales para comprobar si hay concordancia entre ambos sistemas.
- c) Encuestas de lectura: este método cuantitativo indica que artículos o publicaciones son más leídas, estableciendo un patrón de lectura de los públicos.
- d) Análisis de contenido: también cuantitativo, sirve para conocer la cantidad de notas favorables y desfavorables que recibe la organización en los medios.
- e) Estudios de lectura: se emplean para escribir mensajes más comprensibles. (Aronoff y Baskin, 1983).

Para lograr resultados más objetivos se aconseja que las auditorías sean realizadas por grupos externos, esto no quiere decir que dentro de la organización no haya un departamento que las realice periódicamente, de hecho ambos deben colaborar juntos aportando dos perspectivas diferentes.

Algunas de las preguntas que deben plantearse al realizar la auditoría conciernen primero a la situación (quién informa, en qué contexto, cuándo) y segundo a los resultados: ¿cuáles son las expectativas del personal en materia de comunicación?, ¿conoce el personal su organización?, ¿qué tipo de imagen corporativa difunde el empleado al exterior?. (Westphalen, 1998).

Antes de realizar la auditoría se recomienda aplicar encuestas preliminares para explorar el terreno que se va a auditar, delimitar los objetivos, la empresa, sus actores, estructuras, funcionamiento y establecer la metodología adecuada. Esta es una etapa de observación que nos permitirá pasar a la acción con toda la información adecuada.

Para poner en marcha la auditoría es importante tener en cuenta las herramientas de comunicación, evaluarlas y comprobar que la situación de comunicación y las políticas de la organización son compatibles; a continuación hay que determinar cómo se ha elaborado la estrategia, sus ejes prioritarios como comprensión y circulación, así como los medios económicos y logísticos para ponerla en marcha y los métodos de evaluación. El último paso una vez aplicados los nuevos dispositivos de comunicación, es la evaluación para comprobar su eficacia. De no ser así, el proceso volverá a repetirse.

Como hemos dicho, no todas las auditorías tienen carácter interno, por ejemplo, la auditoría de Relaciones Públicas se usa para examinar las RRPP internas y externas, para saber qué opinan de la organización sus públicos. Cuatro elementos principales salen a relucir en esta investigación:

- públicos relevantes: es una descripción de los públicos de acuerdo a su función
- la postura de la organización hacia los públicos
- asuntos que preocupan a los públicos
- el poder de los públicos: en función de su influencia económica y política. (Aronoff y Baskin, 1983).

Las encuestas de imagen corporativa también son catalogadas por los autores antes mencionados como un tipo de auditoría. Su fin generalmente es el de comparar la imagen existente con la imagen deseada, pero también mide como están de familiarizados los públicos con la organización, sus productos, políticas, etc.; las percepciones positivas y negativas y las características que los públicos atribuyen a la organización.

La auditoría es, por lo tanto, una herramienta que permite examinar el estado de una organización ya sea en el ámbito económico o de la comunicación para determinar si ésta actúa dentro de las pautas establecidas por la misma.

5.3.3 Identificación de riesgos

Para poder prepararse adecuadamente contra las crisis es necesario identificar cuales son los puntos en que la organización es más susceptibles de sufrir daños; las auditorías son el método más efectivo para ello. Toda organización debe ser consciente de que las situaciones de riesgo están presentes en prácticamente cualquier actividad, por lo tanto debe anticiparse a ellas para evitar llegar a sufrir alguna crisis.

Los riesgos pueden venir de cualquier parte, pueden ser externos o internos, bajo control o no y es responsabilidad de la organización crear estrategias para minimizarlos. Identificarlos ayudará a estar preparado para posibles crisis.

Mitroff y Pearson (1997) proponen una lista de planificación de riesgos que servirá a los encargados de Comunicación y Relaciones Públicas, el departamento de Comunicación (o quien esté a cargo de la creación del plan de crisis) a escoger las mejores estrategias y aunque la lista es bastante completa, la auditoría revelará cuales son los riesgos que afectan a la organización, si hay nuevos deben incorporarse y en caso de que algunos de los mencionados en la lista no aparezcan o no pertenezcan al entorno organizacional, no deberán ser ignorados; una lista de prioridad de riesgos indicará el lugar que ocuparán en la planificación de crisis.

¿ Planifica su organización los siguientes puntos?

A. Ataques económicos externos

sí no

Extorsión
Soborno
Boicot
Opas

B. Ataques informativos externos

Violación copyright
Pérdida de información
Falsificación
Rumores dañinos

C. Averías

Avisos y reclamaciones
Fallos en el producto
Fallos en las plantas
Averías informáticas
Operario deficiente/ errores de operario
Seguridad deficiente

D. Catástrofes

Daños medioambientales
Accidentes importantes

E. Psicopatología

Terrorismo
Imitadores
Alteración/ sabotaje in situ
Rapto de ejecutivos
Acoso sexual
Rumores dañinos

F. Factores sanitarios

Enfermedades ocupacionales

G. Factores de imagen

Daños a la reputación
Rumores

H. Factores de recursos humanos

Sustitución de ejecutivos
Moral deficiente

5.3.4 Identificación de públicos

Ya hemos visto que los públicos pueden clasificarse en varias categorías y que estos afectan de manera distinta las operaciones de la organización, independientemente de la técnica utilizada para identificarlos; es importante que exista una distinción entre cada grupo ya que de ello dependerán las estrategias de comunicación que deban ser utilizadas.

Sabemos que los públicos y los grupos de interés tienen relaciones diferentes con la organización y en situaciones de crisis éstos cobran una particular relevancia, de ellos dependerá en gran parte el que se supere el problema y que los daños, sobretodo de imagen y reputación, sean mínimos. Los mensajes deben ser diseñados para cada

público, la información no puede ser la misma para todos, ya que cada grupo tiene intereses diferentes. Los accionistas se preocuparán por el precio de sus acciones, los clientes por la calidad del producto, los proveedores de seguir proveyendo la materia prima, los medios de la noticia...