



Vivat Academia  
E-ISSN: 1575-2844  
vivatacademia@ccinf.ucm.es  
Universidad Complutense de Madrid  
España

Caldevilla Domínguez, David  
COMUNICAR EN SITUACIONES DE CRISIS  
Vivat Academia, núm. 105, mayo, 2009, pp. 1-27  
Universidad Complutense de Madrid  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525753041004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## COMUNICAR EN SITUACIONES DE CRISIS

### COMMUNICATING IN CRISIS

**David Caldevilla Domínguez:** Profesor del Área de Comunicación en la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Europea de Madrid y Escuela Superior de Estudios de Relaciones Públicas  
[david.caldevilla@ccinf.ucm.es](mailto:david.caldevilla@ccinf.ucm.es)

#### CURRÍCULUM VITAE

Diplomado en Magisterio por la Universidad de Zaragoza (España), licenciado en Comunicación Audiovisual por la Universidad Complutense de Madrid (España). Profesor en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense. Secretario General del Fórum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas (España) y autor de varios artículos en revistas universitarias. Director de Operaciones de Imagométrica, s.l. y ex directivo de varias firmas españolas del ámbito de la mercadotecnia.

#### RESUMEN

Una excelente comunicación en momentos de crisis es imprescindible para la supervivencia de la empresa, pero suele ser el caballo de batalla de muchos directores de comunicación, no tan experimentados en la planificación. A lo largo de este texto intentaré realizar un acercamiento conceptual al ámbito de las crisis (clasificación, métodos...), así como mostrar las pautas más recomendadas para ejecutar una impecable comunicación en tiempos de crisis, como la estrategia del

silencio, la estrategia de la negación, la estrategia de la transferencia de responsabilidades o la estrategia de la confesión.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación de crisis - Relaciones Públicas - Director de comunicación - Empresa

## **ABSTRACT**

Excellent communication in times of crisis is essential to the survival of the company, but usually the workhorse of many directors of communication, not so experienced in planning. Throughout this text I will attempt to make a conceptual approach to the field of crisis (classification, methods ...) as well as showing the most recommended guidelines for running a flawless communication in times of crisis, as the strategy of silence, the strategy denial, the strategy of transfer of responsibilities or the strategy of confession.

## **KEY WORDS**

Crisis Communication - Public Relations - Director of Communications - Company

## **ÍNDICE**

1. Introducción
2. Metodologías de la comunicación
  - 2.1. Análisis de las Relaciones Públicas en una organización
  - 2.2. Los tres Aspectos Fundamentales del Proceso de Comunicación de una organización
3. Características e identificación de los riesgos

- 3.1. Evaluación de los Riesgos
- 3.2. Análisis de Prevención
- 4. La Crisis y sus tipologías
  - 4.1. Que es una crisis
  - 4.2. Tipologías de las crisis
  - 4.3. Estrategias frente a una crisis
- 5. La post-crisis
- 6. Bibliografía
- 7. Webgrafía

## TEXTO

### 1. Introducción

Saber comunicar en crisis ofrece es la única opción para salvar una organización o empresa cuando se piensa que ya no le queda nada por hacer para cambiar su estrella; saber qué decir y decirlo bien aporta las mejores posibilidades de supervivencia ante los diferentes públicos de la empresa. Las relaciones públicas y las estrategias de comunicación son un punto de apoyo para mejorar la situación de una empresa en periodo de crisis. Ofrece alternativas para cambiar la imagen de la compañía y la percepción que el público tiene de ella.

Se podría afirmar que la mayoría de las empresas a lo largo de su periodo de actividad ha sufrido o sufrirá al menos una crisis de carácter grave, con efectos muy perjudiciales para su imagen.

Las crisis son oportunidades de aprendizaje y de rectificación. A través de la comunicación de los programas de crisis se enseña a prevenir y reparar el daño, a la vez que a recuperar la buena imagen de nuestra organización. Por tanto estos programas son los únicos que podrán ayudar a restablecer la normalidad, cuando ya se da todo por perdido, y actuar a favor de la imagen de nuestra empresa.

También es imprescindible que una empresa deba poseer la capacidad de previsión o la de actuación inmediata cuando se presenten hechos inesperados. El desarrollo de la anticipación de las crisis, consiste en prever los posibles daños que pueden surgir en cualquier organización y como pueden solucionar el mal ocasionado así como defender la imagen de la empresa ante su público y por consiguiente a la opinión pública. Aunque sería más correcto hablar de “imágenes”, ya que como dice el profesor Luis Felipe Solano:

“Ciertamente es que la empresa es una y en consecuencia, una es también su “imagen”; pero, sucede que su entidad no es esférica (perdónenme la analogía geométrica), sino poliédrica, presenta numerosos lados o perspectivas desde las que es dado contemplarla, contemplación que depende única y exclusivamente de la posición del espectador...” (SOLANO FLETA, Luis Felipe; “Patrocinio y mecenazgo; instrumentos de responsabilidad social corporativa”; 2008; pág. 86).

Al desarrollar un plan preventivo podremos descubrir cuáles son los puntos débiles en materia de crisis que puede padecer cualquier organización. Si conocemos los riesgos con anticipación, evitaremos el daño que nos podrían causar ya que al reducir el grado de peligrosidad no se podrá producir una crisis propiamente dicha. Si aun así llegara a producirse, basándonos en la política de comunicación llevaremos a cabo los planes de acción que se han estudiado en la prevención. Para ello es necesario que la organización tenga un conocimiento a absoluto de su imagen, de sus

procesos de comunicación interna y de las estrategias externas, lo que creará estados de opinión positivos.

Será necesario establecer un medio de comunicación basado en tres puntos fundamentales:

- Investigar la imagen real de la organización.
- Conocer los métodos de comunicación interna en la empresa y, si es necesario adaptarlos a sus necesidades reales.
- Investigar los parámetros utilizados por las compañías en las estrategias de comunicación externa, así como su actitud frente a los medios de comunicación para poder explicar a la opinión pública cual es su verdadera imagen y como actúa frente a toda la sociedad.

Visto esto, a lo largo de este artículo se analizarán puntos más importantes por los que debe pasar una empresa, desde el conocimiento interno necesario de la empresa, pasando por un análisis preventivo de los riesgos que corre por el simple hecho de ejercer la actividad a la que se dedica; los tipos de crisis y la forma de afrontarlos una vez que están presentes, se terminará con la situación post-crisis en la que se queda la compañía.

## **2. Metodologías de comunicación**

En las relaciones públicas, las metodologías de comunicación componen la principal fuente de actividad para realizar correctas acciones de comunicación, pues cualquier acción realizada por una compañía no puede estar exenta de método. Todos los métodos estudiados coinciden en sus procedimientos y en los puntos más

importantes a desarrollar, cada uno de ellos da prioridad e importancia a una serie de acciones o estrategias, la única diferencia que existe entre ellos es el público al que se enfrentan.

Se pueden destacar las aportaciones para la teoría de la comunicación empresarial en las relaciones públicas de la mano de Ivy Lee que rompe con lo que hasta ese momento se había hecho, como por ejemplo su política en contra del silencio informativo, en la que opta por informar de los hechos tal cual sin dejarse nada en el tintero; se observa que cuanto más información se le proporciona a la opinión pública más fácilmente se cambia de una imagen negativa a una positiva, tomando el acontecimiento negativo como algo aislado.

El concepto de comunicación dentro de las organizaciones se basa en el modelo emisor, receptor, canal y mensaje. En 1946 Smith, Laswell y Casey establecieron un modelo comunicativo al que denominaron “paradigma”. Está basado en cinco preguntas: Quién, Dice qué, A quién, Mediante qué canales de comunicación, Con qué resultados obtenidos. El estudio del proceso de comunicación tiende a centrarse en una u otra de estas preguntas.

Posteriormente surgieron otros modelos comunicativos, cabe destacar:

- Philip Lesly con su metodología elaborada en ocho fases en las que se analiza la situación, se definen y previenen problemas, y se elabora un plan de cara a los medios de comunicación del que posteriormente se evaluará el resultado.
- John Marston que establece la fórmula R. A. C. E. (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación). Se crea el suceso para que después se puede hablar de él. La última parte del método consiste en evaluar los resultados obtenidos y contrastarlos.

- Cutlip y Center que realizan su metodología en cuatro etapas: Investigación (con métodos formales, basados en sondeo de muestreo, y métodos informales, todo tipo comunicación directa), Planificación (se trata de conectar toda la información con los programas de la organización), Comunicación y Evaluación (debe utilizarse para descubrir cosas).

## **2.1. Análisis de las Relaciones Públicas en una organización**

Teniendo un mayor conocimiento de cada paso que conforman las Relaciones Públicas, podremos identificar y actuar con mayor eficacia en una situación de crisis:

- Situación. El estado actual de la organización y definición del problema de relaciones públicas al cual queremos hacer frente. Es importante una definición clara y precisa.
- Investigación. Esta etapa resulta difícil de separar con la anterior. Se inicia con la formación de un problema y acaba con un conjunto de conclusiones que confirman o no las hipótesis que se proponían en un inicio para abordar el problema. Una de las etapas clave en el desarrollo de la investigación es la recogida de datos a través de multitud de técnicas como por ejemplo, la encuesta por muestreo. La investigación sobre las organizaciones sirve de espejo a la dirección, el problema es que muchas veces la dirección se niega a creer lo que ve en dicho espejo. Un ideal de investigación es el de servir como medicina preventiva, es decir, detectar sectores potenciales de problemas antes de que estos surjan. Un servicio verdaderamente importante de investigación en las relaciones públicas es el que permite mantener a los ejecutivos, directivos y personal, informados de todas las situaciones que acontecen el seno de la organización.



- Conclusiones y Previsiones. Una vez realizado toda la investigación y la recogida de datos debemos extraer la información más importante que se ha generado en todo ese proceso. Las conclusiones obtenidas nos servirán para obtener la posición real que tiene la organización en los temas investigados. Así podemos investigar acciones preventivas y obtener conclusiones sobre la situación en que se encuentra la organización en ese momento.
- Objetivos. Son finalidades que se han de cumplir a partir de las conclusiones. A partir de una investigación obtendremos conclusiones que sean automáticamente objetivadas para poder preparar la estrategia adecuada que pueda dotar a las organizaciones de los elementos necesarios para poder conocer su verdadera realidad, positiva y negativa.
- Propuestas planificadas de comunicación. Elaboración y planificación de las ideas creativas surgidas de la investigación y que tienen como función hacer cumplir los objetivos.
- Programación. Es un enlace entre la investigación y la ejecución de estrategias, por ello se cree que programar una serie de propuestas solo consiste en situar dichas acciones en un calendario para poder saber en cada momento que debemos hacer y cuando debemos hacerlo. En realidad la programación es una de las etapas más importantes de cualquier metodología de actuación, ya que de ella dependerá el éxito de la ejecución de las estrategias planificadas anteriormente. Diferenciaremos dos tipos de programación utilizados: El diagrama de barras o de GANTT, representación de las cosas que es necesario hacer con gráficos de las fechas de inicio y finalización de las distintas partes del proyecto; y el Grafo P.E.R.T. (Técnica de Revisión y Evaluación de Programas) es una herramienta de programación en equipo, muestra la interdependencia que existe entre las actividades, se basa en el concepto de compaginar o unir las actividades que vamos a realizar y el tiempo que

emplearemos para poder conseguir que se cumpla la estrategia que hayamos asignado.

- Ejecución. Poner en marcha la planificación estratégica de las propuestas programadas.

- Evaluación y Control. Seguimiento de la evolución de la campaña y del impacto causado sobre el público. La evaluación representa el momento de la verdad para las relaciones públicas, es donde se acaba toda apariencia y se procede a totalizar resultados. El éxito y el fracaso de una empresa en nuestros días no depende de la calidad de sus productos en concreto, sino de la capacidad para gestionar su identidad y para competir con otras organizaciones. En este punto es en el que las Relaciones Públicas resultaran decisivas.

## **2.2. Los tres Aspectos Fundamentales del Proceso de Comunicación de una organización**

Se debe explicar a cada uno de nuestros públicos, quiénes somos y cómo actuamos, pero para ello debemos saber cual es nuestra verdadera identidad, con el fin de ofrecer una imagen real. El proceso de comunicación se basa en tres aspectos fundamentales:

- La IDENTIDAD y la IMAGEN. La Identidad es el conjunto de atributos que asume un sujeto u objeto como elementos diferenciadores de sí mismo. Toda organización tiene una identidad específica, ésta en ocasiones se ve alterada por no conocernos realmente, nuestros puntos fuertes o los débiles, o nuestros defectos y virtudes; lo que es necesario para conseguir una imagen positiva. La Identidad nos corresponde a nosotros mismos, pero el transmitirla depende de nuestras características.

Las crisis destruyen nuestras identidades y nuestra imagen, que puede ser por el periodo que dure ésta o por un periodo más largo, con lo que conlleva volver a recuperar de cara a la opinión pública la posición que nuestra empresa que tenía.

Conocer nuestra identidad permite arreglar los defectos creados con el paso del tiempo, así como transformar nuestra identidad hacia las nuevas tecnologías.

Cabe destacar que la identidad de una empresa se concreta en dos aspectos complementarios: lo visual, el diseño gráfico que tiene de su imagen una empresa, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de dicha imagen, es decir a la identidad cultural o lo que es lo mismo, la definición de su misión. Para que una organización pueda comunicarse con sus públicos, debe poseer una identidad bien estructurada, una clara definición de las características de la empresa a lo que posteriormente denominaremos, la identidad de la empresa. Los públicos de la empresa están formados por personas cuya conducta podemos moldear, y así lo expongo en uno de mis libros:

“Es muy interesante observar cuáles son las relaciones que se establecen entre el Sistema de comunicación y otros sistemas: Así, podemos hablar del vínculo que establecen los conductistas entre el Sistema de Comunicación y el Sistema Social. Resumiendo su opinión, diré que las palabras, gestos y símbolos son productos sociales en su génesis y en su uso, pero los conductistas hacen abstracción del origen social y del uso social, para tomar en cuenta solamente su frecuencia”. (CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David; Relaciones Públicas y Cultura; 2007; Pág. 254).

La imagen no es la identidad de la empresa, pero se forma a partir de ésta. La imagen se genera en los públicos, como resultado de sus percepciones con respecto a la identidad de la empresa. Por tanto, dependerá de la comunicación que utilicemos para explicar nuestras ideas y características.

Como conclusión en este primer punto fundamental del proceso de comunicación de una organización, cabe remarcar que la identidad de una empresa será imprescindible para poder comunicar a sus públicos la imagen que pretende conseguir, pero para ello es necesario en primer lugar un conocimiento de nosotros mismos para que esta comunicación sea trasladada a la opinión pública en general.

Según Villafañe, la Imagen Corporativa posee, al menos, tres dimensiones:

- La Autoimagen, que consiste en el análisis de la situación actual de la empresa.
- La Imagen Intencional, que consiste en el análisis de la identidad visual corporativa y el análisis de la comunicación de la empresa.
- La Imagen Pública, que consiste en un análisis del entorno que rodea a la empresa, así como un análisis de los medios de comunicación.

- La COMUNICACIÓN INTERNA. Esta comunicación comprende públicos que no se definen como consumidores de productos, sino como interlocutores de la imagen a la que representan, ya que forman parte de ella. Por ello necesitan ser informados de la identidad de la organización a la que pertenecen y a la que dedican una gran parte de sus vidas. La desinformación o la ambigüedad ante diversos hechos importantes, puede ocasionar la aparición de los rumores.

Una buena comunicación interna se basa en el conocimiento absoluto de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa. Es muy importante establecer lazos de familiaridad entre empleados y empresa y realizar una comunicación fluida, de esta forma en caso de estallar una crisis, esta comunicación interna se impone sobre todo lo demás y los trabajadores se sentirán mucho más ligados a la organización.

Entre otras funciones que debe cumplir la comunicación interna están la capacidad de orientar, la capacidad de escuchar y la de sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa.

Para realizar una investigación y evaluar las percepciones y expectativas del público interno, pueden adoptarse tres tipos de procedimientos:

- a) Procedimiento Cuantitativo: se le conoce como encuesta, permite medir aquellas ideas, opiniones y expectativas que genera el proceso de investigación, a través de porcentajes en las respuestas. Está formado por preguntas de carácter cerrado. Mayor rapidez en las intervenciones y resulta fácil de analizar, ya que esta separado por categorías. La parte negativa es que la información obtenida no es muy abundante, ya que por el carácter cerrado de las preguntas no es posible medir respuestas subjetivas, a la vez que influye la actitud que tenga el encuestado, de su estado anímico, pues no es posible matizar las respuestas.
- b) Procedimiento Cualitativo: se le conoce como entrevista, permite hacer una investigación con detenimiento sobre el tema que queramos, ya que las respuestas obtenidas permiten recibir ideas y opiniones y conseguir una amplitud de respuestas matizadas. Este procedimiento no depende de la actitud que tenga el encuestado, sino de la calidad del entrevistador, pues debe saber motivar al entrevistado para obtener respuestas abiertas que contengan la información deseada. El inconveniente de este procedimiento es que se necesita de un periodo de tiempo para analizar los resultados, obtener conclusiones y llevar a la práctica los objetivos obtenidos.
- c) Procedimiento Mixto: es una encuesta mixta, es decir, que reúne en un mismo proceso de investigación los dos procedimientos.

Existen, además otros procedimientos para obtener información:

- La entrevista individual.
- La entrevista colectiva.
- El cuestionario autoadministrado.
- Las encuestas telefónicas.

Con el fin de mantener una comunicación interna óptima, las organizaciones desarrollan diferentes mecanismos y sistemas de comunicación, entre los que destacan:

- El procedimiento de acogida de nuevos empleados: la introducción de la nueva metodología para las personas que se incorporan es mucho más sencilla, ya que están más receptivos al incorporarse a un nuevo empleo.

- El tablón de anuncios: permite difundir todo tipo de informaciones y es considerado como un instrumento de refuerzo de la comunicación.

- La revista de empresa o House Organ: su función es informar, motivar e integrar al público interno hacia un sistema de pertenencia a la propia empresa.

- El correo interno: destinado a difundir informaciones importantes. Es utilizado periódicamente y tiene que ser firmado por el director de la compañía.

- Jornada de puertas abiertas: permite a los empleados conocer mejor otros departamentos de su empresa, con los que tienen relación por necesidad y con los que no, pero que resultan interesantes de conocer pues todos pertenecen a una misma empresa.

Cabe destacar otros mecanismos como el mobiliario, la señalización, los seminarios de estudio, las reuniones informativas, los documentos escritos o las técnicas audiovisuales que también sirven para mejorar la comunicación interna de las empresas.

- La COMUNICACIÓN EXTERNA. Comprende las relaciones de la empresa con el exterior. Será el asesor de relaciones públicas el que determine el grado de interacción entre el público, la prensa y otros medios que influyan en la opinión pública.

Ésta, en función de la información que recibe, suele modificarse. Los medios de comunicación social son los instrumentos fundamentales de formación de opinión pública, y de ellos se sirven los emisores para difundir sus mensajes informativos o propagandísticos.

Para emprender acciones de comunicación con el exterior es necesario conocer bien el espacio comunicativo por el que deseamos movernos (la tirada, difusión, las tasas de audiencia y circulación, según sea prensa escrita o audiovisual), y así mismo, conocer al público al que queremos influir con nuestras acciones (sexo, edad, estilo de vida y nivel socioeconómico). Cada mensaje o información en la comunicación externa debe ser analizado en relación al tipo de medio al que va a dirigirse.

Cuando nos enfrentemos a una crisis, deberemos tener contactos sólidos con los medios de comunicación, además de haber demostrado durante nuestra existencia una imagen siempre positiva entre sus públicos.

La creatividad a la hora de transmitir una imagen, será un factor muy importante cuando queramos llamar la atención así como influir en la opinión pública.

Los sistemas de comunicación utilizados por las empresas con los medios de comunicación, se pueden dividir según el medio empleado:

### MEDIOS ESCRITOS

- El comunicado de prensa: es un texto conciso que informa de una actualidad precisa, está destinado a publicarse en parte o en su totalidad por el periódico al que se envía.
- El dossier de prensa: es un conjunto de documentos destinados a la prensa, como complemento de una conferencia de prensa, que proporciona información adicional para facilitar la redacción del artículo o reportaje periodístico.
- El artículo prerredactado: es redactado por el departamento de comunicación de la empresa.
- El publibreportaje: las empresas contratan un espacio en el medio para insertar en él un dossier sobre un tema en concreto.
- El boletín informativo: publicación breve que la empresa envía a determinados periodistas que proporciona información exclusiva de tipo profesional.
- El informe anual: proporciona datos sobre las actividades y el entorno de la empresa. Su difusión anual es obligatoria para las sociedades que cotizan en bolsa o instituciones públicas.



## MEDIOS ORALES

- El teléfono: se podría decir que es el instrumento más importante en las relaciones de prensa, pues es el elemento primordial de trabajo de los periodistas.
- La entrevista: se realizará en forma de conversación entre varios periodistas y una personalidad importante de la empresa en cuestión.
- La conferencia de prensa: la organiza la propia empresa y permite difundir una información específica a un público seleccionado. Para la empresa se trata de un buen medio de conectar con la prensa y de proporcionarle información de interés.

## MEDIOS DE CONTEXTO INFORMAL

Dentro de estos sistemas se pueden destacar: Las comidas de prensa, los viajes y las visitas de prensa al entorno de actividad de la empresa o los contactos informales, es decir las relaciones que pueden tener los representantes o directivos de una empresa, con determinados periodistas. En caso de crisis estos contactos pueden ser muy provechosos y de gran ayuda.

## MEDIOS AUDIOVISUALES

La radio y la televisión como los medios de comunicación por excelencia. El primero se caracteriza por un horario de gran audiencia por la mañana y los temas se plantean de un modo muy apretado por la disposición del tiempo; mientras que el segundo se caracteriza por ser el medio predominante como fuente de información para el gran público, ya que va acompañada de imágenes.

Fuera de esta clasificación, y debido a su lenguaje hipertextual, encontramos el medio digital, Internet. Su instrumentalización en épocas de crisis es, según algunos autores, esencial para la supervivencia de la empresa. Así lo expone Don Middleberg:

“Internet se ha convertido rápidamente en el componente esencial para un programa de dirección en caso de crisis bien ejecutado. Los periodistas, los clientes y las familias de las víctimas consideran a menudo Internet como la primera fuente de información acerca de una empresa en crisis” (MIDDLEBERG, Don; Relaciones Públicas en un mundo interconectado; 2001; Pág. 165).

A parte, es importante enumerar algunos de los instrumentos de control utilizados para hacer un balance de las intervenciones en los sistemas de comunicación que realizan las empresas:

- Los recortes de prensa: se trata de reunir toso los artículos y reportajes que se hayan realizado que puedan ser interesantes para la organización.

- El press-book: es la recopilación a modo de presentación de esos recortes de prensa que se utiliza para la investigación y orientación de los medios de comunicación que rodean a la compañía. De esta manera se facilita el seguimiento de la empresa de forma anual y se obtiene la evolución general de la empresa, la percepción de ésta por los medios de comunicación, la eficacia de cada campaña de prensa y hasta la lista de los medios que no hablan nunca de la empresa y las causas que han provocado esa situación.

### **3. Características e identificación de los riesgos**

#### **3.1 Evaluación de los Riesgos**

Toda empresa, por el mero hecho de existir se enfrenta a numerosos riesgos que dependiendo de la actividad a la que se dedique son unos u otros. La evaluación de los posibles riesgos que pueden sufrir las organizaciones puede facilitarse con un buen trabajo de investigación. Se observará, tras un balance de los peligros que puede sufrir una organización, que son muchas las causas que pueden causar una crisis y que pueden surgir en cualquier momento. De gran utilidad resultan las incógnitas conocidas que pueden ser detectadas en las empresas a través del riesgo diario que provoca el desarrollo de su actividad. La incógnita se refiere a que nunca podremos prever cuándo se producirá el problema, no podemos predecir el momento en que se producirá la crisis. En definitiva, hay que definir e investigar nuestros posibles riesgos para estar preparados a la llegada de los momentos críticos.

La propia organización será la que mejor delimite los posibles riesgos que puede generar su empresa, esto es necesario para establecer un plan de prevención. En él se planificarán las diferentes reacciones ante una posible emergencia y se plantearán diversas propuestas para la elaboración de un plan de crisis.

Es un error la creencia de que nunca una empresa se va a ver afectada por una crisis y tienden a despreocuparse. Por ello es importante establecer o crear un grupo gestor, integrado por el directivo de la empresa, el abogado de la compañía y un asesor de comunicación. Así lo expongo en una de mis obras:

“The “C” team (Core team, El equipo de apoyo), es esencial para tener un mecanismo de actuación ante una crisis. Este grupo designa a los individuos que compondrán el equipo de apoyo o resolución de crisis, que deben reunirse con regularidad. Yo sugiero una frecuencia de una vez por cada cuatro meses”

(CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David; Manual de Relaciones Públicas; 2007; Pág. 147).

Es importante, por tanto, que la organización la formen los recursos humanos suficientes, debidamente preparados para responder ante los medios de comunicación o ante quien se requiera. Si estos preparativos se llevan de forma positiva, el problema de enfrentarse a una emergencia será mucho más fácil.

Ninguna crisis da a conocer toda la información necesaria para analizarla completamente. Deben hacerse suposiciones críticas y delimitar qué clases de crisis pueden sucedernos. La posibilidad de asignar un valor numérico a la previsión de lo dañina que puede llegar a ser una crisis se realiza a través del Valor de Impacto de Crisis. Este valor se indicará del 0 al 10, y nos ayudará a predecir la importancia del impacto en una empresa ante una crisis.

Es importante señalar también las simulaciones de crisis utilizados con el fin de poder probar la validez operativa de estos procedimientos frente a una crisis. Estas simulaciones tienen una serie de ventajas, pues permiten descubrir los puntos débiles y así mismo, tomar medidas correctoras al respecto.

### **3.2 Análisis de Prevención**

Numerosas crisis podrían haberse evitado de conocer la teoría de las incógnitas conocidas, es decir, utilizar la lógica que nos permite prever cualquier crisis predecible por el hecho de ser totalmente posible que se produzca por la actividad que la empresa desarrolla, y desarrollando un análisis de C.I.V de cada una de ellas.

Para poder desarrollar un buen análisis de prevención es necesario que los encargados del comité de crisis se hagan algunas preguntas, como por ejemplo: qué

incógnita o crisis podría sufrir la empresa en concreto, qué intensidad podría llegar a tener una crisis, cómo interferiría en las operaciones normales y si afectaría muy negativamente en la imagen pública de la empresa.

La completa prevención de las crisis es muy probable que sea imposible, pues el continuo avance tecnológico y económico, hacen aparecer nuevos problemas. Muchas crisis inducidas por la mano del hombre pueden ser evitadas y las compañías tienen en su mano el impedir que se produzcan. Una empresa que no trate de impedirlo se ganará una mala reputación frente a la opinión pública, lo que puede hacerla mucho daño. Mantenerse informado sobre las cuestiones que puedan causar impacto sobre cualquier organización será la primera acción de defensa ante la crisis. Conocernos a nosotros mismos como organización y conocer nuestro mundo exterior será clave para detectar y defender nuestros futuros riesgos.

En definitiva, la empresa debe tratar de obtener una serie de medidas preventivas, para saber actuar en el momento que se produzca una crisis.

Como dato curioso voy a añadir algo que he leído y es que la mayoría de las empresas españolas no disponen de un manual de crisis, por no ser considerado como una herramienta práctica.

## **4. La Crisis y sus tipologías**

### **4.1 Que es una crisis**

Cabe citar algunas definiciones de crisis:

“Es un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la posterior a la crisis) se produce un

acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (PIÑUEL RAIGADAL, José Luis. Pág. 123).

“Las crisis son eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios” (ALBRECHT, Steve. Pág.123)

Solemos denominar crisis a momentos o periodos decisivos y graves de una persona, un negocio, un sistema político, etc. Las crisis necesitan soluciones definitivas y urgentes, por lo general. En los últimos años del siglo XX, ha surgido un tipo de crisis creada por el hombre, con una extensión que alcanza los desastres naturales, como por ejemplo, lo ocurrido en Chernobyl donde explosionó una central nuclear, causando numerosas muertes y que años después sigue padeciendo las consecuencias.

La mayor dificultad que presentan las crisis es el no poder predecir cuándo van a ocurrir, por tanto existe una incógnita sobre el momento en que puede producirse el riesgo. A pesar de esto, se puede afirmar que si una empresa utiliza de manera eficaz los mecanismos de comunicación para conocer mejor su situación dentro de la sociedad, su cultura, su producto y el público al que se dirigen, será capaz de generar unos mecanismos defensivos para contrarrestar las crisis, que aparecen de manera repentina y sin avisar. Es por esto que muchas empresas no creen necesario activar procesos sobre algo que no se sabe si va a ocurrir o no. Pero claro, defenderse de una crisis no consiste únicamente en actuar una vez que se ha producido el hecho.

La actitud de los medios de comunicación ante un acontecimiento negativo en una empresa, va más rápido que lo que tarda la propia empresa en reaccionar ante el mismo. Los medios acaparan la información del suceso y crean un estado de opinión que obliga a la empresa a justificarse sobre los acontecimientos sufridos. Ante esto lo más importante, aunque no se tenga una información detallada de lo sucedido, es no mentir. La mentira y el engaño son seriamente perjudiciales para la imagen de una empresa, pues al final, tarde o temprano, acabará saliendo la verdad a la luz. Es importante que tengamos presente que en una crisis sólo la verdad puede traer beneficios (Ivy Lee). Es por ello que para poder solucionar un problema, primero es necesario saber a qué nos enfrentamos, por ello es primordial conocer las tipologías en las que puede presentárenos una crisis, cómo se caracterizan y cómo pueden manifestarse.

## **4.2 Tipologías de las crisis**

A pesar de que no es posible establecer una clasificación absoluta sobre los tipos de crisis, podemos diferenciarlos según diversas características, basándonos en las teorías de algunos autores:

Según los orígenes de las crisis, José L. Piñuel y Westphalen las dividen en:

- Objetivos / Subjetivos

Las crisis pueden ser provocadas por acontecimientos objetivos, como guerras, atentados, huelgas, etc. O por acontecimientos subjetivos, como puede ser un rumor o un enfrentamiento de la mano de una empresa de la competencia.

- Técnicos / Políticos

Las crisis pueden ser el resultado de un riesgo de carácter técnico, como por ejemplo un accidente químico, o de un riesgo derivado de un estado de opinión, como puede ser una decisión política. El primero se anticipa mucho mejor en el interior de la organización que el segundo, pues éste es imposible de prever.

- Exógenos / Endógenos

Las crisis pueden ser la consecuencia de acontecimientos exógenos, la caída de los precios de las materias primas; o endógenos, conflicto social propio de una organización. La crisis de origen endógeno ataca a la unión interna de la empresa y amenaza con extenderse a los públicos externos. La de origen exógeno ataca en un principio a la imagen de la empresa ante sus públicos externos y posteriormente al interior de la organización.

Según la duración de las crisis, José L. Piñuel y Westphalen afirman que éstas pueden evolucionar en cuatro etapas:

- FASE PRELIMINAR > La crisis se presiente por ciertos signos precursores, como puede ser el descontento de los consumidores.
- FASE AGUDA > La crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento.
- FASE CRÓNICA > Los acontecimientos se van sucediendo, los medios de comunicación originan un proceso de acciones y reacciones.
- FASE POSTRAUMÁTICA > Se trata de hacer un balance post-crisis, una vez establecido se toman decisiones correctoras.



Por su parte Joan Ferrer, distingue siete tipos de situaciones de crisis (según la posibilidad de preverlas, sus consecuencias y su forma o evolución):

“Crisis previsible o imprevisible; crisis leve o aguda; crisis naciente, súbita o sostenida” (FERRER, Joan; “La comunicación interna y externa en la empresa”; 2000; Pág. 170-172)

Según Ian Mitroff y Christine M. Pearson mantienen que ninguna organización podría aspirar a prepararse para todos los tipos de crisis posibles, afirman que existen familias de crisis y familias de prevención. Según esto, para minimizar los efectos de una crisis debe planificarse al menos una crisis de cada una de las familias y debe adoptarse al menos una de las acciones preventivas.

Las empresas no tienen por costumbre actuar prevenidamente sobre las situaciones de crisis. Cuando una empresa se enfrenta a una crisis, busca la solución contratando una agencia especializada que actúa primordialmente defendiendo a la organización de los ataques informativos que puedan causarle los medios de comunicación. Las agencias no tienen más remedio que actuar de forma rápida ya que cuando se solicitan sus servicios es porque la situación de crisis ya está muy iniciada.

Es muy probable que una crisis pueda generar otra o que puedan quedar puntos por corregir. Al terminar con la crisis no se acaba con el problema, pues surgirán otros conflictos con los que no contábamos que producirá diferentes reacciones.

### **4.3 Estrategias frente a una crisis**

La identificación de las crisis es una fase clave para desarrollar una estrategia comunicativa adecuada. Las crisis se identifican por el mal ocasionado, por ello las empresas deben optar por estrategias capaces de resolver la problemática existente.

Se diferencian una serie de estrategias que pueden ser utilizadas en momentos concretos de la crisis. Se pueden destacar:

- La Estrategia del silencio: se trata de no reaccionar ante las acusaciones que pueda recibir la empresa. Esta estrategia no está bien considerada en una crisis de gravedad.
- La Estrategia de la negación: cuando la compañía niega de forma sistemática un incidente. Si la información es errónea puede ser de gran utilidad para no agravar la crisis, pero cuando esa información está demostrada no tiene ningún sentido, pues puede desacreditarnos como empresa seria.
- La Estrategia de la transferencia de responsabilidades: hacer responsable de un incidente a un tercero para proteger a la compañía.
- Estrategia de la confesión: se trata por el contrario a las anteriores de reconocer todas las responsabilidades. Será siempre de valor muy positivo.

Podríamos hablar de la existencia de un manual de crisis, de prevención, que contiene las instrucciones básicas sobre los procedimientos que minimizarán los efectos negativos de cualquier emergencia. Su finalidad es orientar e informar a los responsables de la forma que pueden actuar para solventar los problemas, para que todos en la empresa sepan lo que tienen que hacer, pues incluye informaciones, como por ejemplo, los pasos o tareas a seguir en un momento crítico, una lista con teléfonos de interés o instrucciones para el envío de mensajes o la recepción de llamadas.

Este manual tiene que cumplir tres normas fundamentales para que sea eficaz:

- a) Debe ser comprobado.
- b) Debe ser actualizado periódicamente.
- c) Debe elaborarse un informe sobre el coste económico que va a suponer este plan de crisis.

En general, todo manual de crisis debe abarcar todas las posibles crisis que por el tipo de actividad que realiza la empresa, pueden ocurrir, así como contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la crisis.

## **5. La post-crisis**

Una crisis una vez que ha pasado no queda totalmente cerrada, pueden surgir nuevos brotes que pueden provocar de nuevo una crisis. Los riesgos superados pueden habilitar nuevos riesgos.

La etapa post-crisis suele ser esencial para el futuro de la organización, sin olvidar lo sucedido, pues se debe aprender de ello y madurar sobre las situaciones negativas.

Es importante integrar el aprendizaje de la crisis en la política de la comunicación de la empresa. Esto nos ayudará a elaborar un manual de crisis cada vez más amplio y a saber cómo reaccionar ante sucesos de la misma índole.

## **6. Bibliografía**

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David: Manual de Relaciones Públicas; Visionnet; 2007; Madrid.

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David: Relaciones Públicas y cultura; Visionnet; 2007; Madrid.

FERRER, Joan; La comunicación interna y externa en la empresa; 2000.

FITA, Jaume: Comunicación en programas de crisis; Gestión 2000. 1999.

MIDDLEBERG, Don: Relaciones Públicas en un mundo interconectado; Deusto; 2001; Bilbao.

SOLANO SANTOS, Luis Felipe: Patrocinio y mecenazgo: instrumentos de responsabilidad social corporativa; Fragua; 2008; Madrid.

## 7. Webgrafía

[www.laboris.net](http://www.laboris.net)

[www.rrppnet.com/plandecrisis.html](http://www.rrppnet.com/plandecrisis.html)