

Propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el modelo en tres etapas.

ANA ENRIQUE JIMÉNEZ

Universidad Autónoma de Barcelona

Anamaria.enrique@uab.cat

ABSTRACT

Saber gestionar una crisis, desde el punto de vista de la comunicación, puede llegar a ser de vital importancia para que esta situación grave no repercuta negativamente en la imagen o reputación de la empresa afectada, y en el caso de no poder evitarla, ser capaces de minimizar su impacto e incluso salir reforzados. El modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis que proponemos está centrado en las fases por las que una crisis es susceptible de atravesar. Se compone de tres etapas - de ahí su nombre- : la etapa de prevención, la etapa de reacción y la etapa de recuperación. La etapa de prevención recoge una serie de actividades que pueden ayudar a evitar que una crisis tenga lugar o en caso de no poder impedirlo, a establecer unos mecanismos que la contrarresten. La etapa de reacción se inicia al estallar la crisis. Es el momento de actuar y llevar a cabo la estrategia que concreta la postura de la empresa. Y por último, la etapa de recuperación, donde se establece la valoración de los aciertos y errores y, como consecuencia de ello, la implementación de medidas y propuestas de mejoras.

Palabras clave: gestión, comunicación, crisis, modelo

AISOC, XXVI Seminario Internacional AISOC "Organizaciones en tiempos de crisis, perspectivas, diagnósticos, alternativas y propuestas", Madrid (2013)

ISBN/ISSN: 84-616-5320-3

1. INTRODUCCIÓN

Hablar de crisis o gestión de crisis conlleva necesariamente a hablar de comunicación. Sin duda, una eficiente gestión de crisis reposa sobre unas adecuadas estrategias comunicativas con el fin de evitar que un potencial riesgo derive en crisis y en caso de no poder evitar su evolución mitigar posibles daños en la imagen y la reputación de la empresa. Resulta primordial para la empresa afectada por una crisis la interacción que existe entre dicha crisis y su percepción pública, de modo que muchas veces será la gravedad del asunto que perciban los públicos, más que la gravedad real, lo que obligará a la empresa a activar los protocolos y procedimientos reactivos de gestión de crisis, si es que así los tiene previstos.

En una situación de crisis es necesario realizar una identificación y clasificación de aquellos públicos implicados que pueden verse afectados o pueden afectar a la empresa durante su desarrollo. De este modo se podrán determinar cuáles son las estrategias de comunicación más adecuadas en función de la postura y conducta que adopte cada uno de ellos. Blumer (En Grunig, 2000: 237) señala que un "público" es un grupo de individuos que "se ve enfrentado a un problema o tema, está dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente al problema y discute sobre el problema". Similar es la definición que nos proporciona Dewey (En Grunig, 2000: 237) quien entiende por público "un grupo de personas que se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo al respecto". Observamos, que ambas definiciones coinciden en manifestar que los miembros que componen un público detectan un problema o un tema, reconociéndose así, un interés común. Un concepto que ha tomado relevancia en esta disciplina y que tiene que ver con la noción de público, es el de *stakeholder* (Freeman, 1984). Los stakeholders, o en su traducción al español, *grupos de interés*, son aquellos públicos que están afectados o pueden verse afectados por las decisiones que toman las empresas para lograr sus objetivos y/o viceversa. Es decir, estamos hablando de grupos prioritarios a nivel de comunicación ya que la empresa va necesariamente a interactuar con ellos. Analizar qué tipo de comunicación es el más adecuado para aplicar en una situación de crisis va a depender en cierta medida de la identificación de los públicos con los que la empresa va a interactuar para poder dar solución a la crisis.

Es obvio que una situación crítica no afecta a los diferentes públicos de la empresa con la misma intensidad y evidentemente no comporta las mismas consecuencias. Por tanto, hay que concretar qué públicos serán los destinatarios de la información y cuáles son las preocupaciones específicas de cada uno de ellos para así mostrar control e interés por salir de esta situación. Lamentablemente, algunas empresas sólo piensan en comunicación cuando se ven afectados por un hecho crítico que resulta tener repercusión mediática. Digamos que se acuerdan de la comunicación "a toro pasado", a pesar que los expertos en comunicación de crisis están cansados de explicar lo importante que es la prevención y estar preparados para posibles sucesos que hagan tambalear la reputación de la empresa. Westphalen (1993: 123) resume, en cinco puntos, los modos o maneras de actuar de la organización, en materia de comunicación, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo:

a) *Retomar la iniciativa*: la empresa debe retomar el control de los temas que se abordarán para hacer frente a la crisis, y no colocarse a la defensiva y simplemente responder a los ataques con el objetivo de perjudicar a la empresa. Debe adoptar una política de transparencia, proporcionando a los distintos públicos las informaciones que desean obtener. Si no es posible por parte de la empresa dar toda la información que dichos públicos reclaman, se deberán dar las razones para evitar la propagación de los rumores.

b) *Volver a situar el debate en su punto justo*: es conveniente neutralizar lo antes posible los sistemas de representación colectiva, ya que a veces, adquieren un carácter irracional y reduccionista y evolucionan sometidos a una dinámica particular. Del mismo modo, habrá que dedicar una atención especial a neutralizar los rumores.

c) Aunque suene contradictorio, *no dar preferencia a la comunicación*: la prioridad absoluta es encontrar una salida a la crisis.

d) *Atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo*: es importante ser coherente sobre la eventualidad de la persistencia de la crisis. Es mejor no informar

sobre la salida de una crisis si realmente no se está seguro de ello. Es importante organizar las informaciones en cada etapa de la crisis.

e) *Hacer que evolucione la comunicación desde la óptica del fin de crisis: es necesario preparar, o bien, actualizar, mediante estrategias de comunicación en tiempo de crisis las grandes líneas de lo que será la comunicación post-crisis.*

De estas conductas podemos extrapolar que la forma de abordar la comunicación en cualquier situación de crisis es tan relevante como dar solución al problema de la crisis en sí. Por no decir que esto último es lo más importante. Primero actuemos y luego comuniquemos. Como señala Costa (1999) en su obra "La Comunicación en Acción", valga la redundancia, la comunicación es acción y la acción es comunicación. Y es que no podemos olvidar que las crisis no se resuelven sólo con comunicación, el mismo Westphalen, como apuntábamos anteriormente, recomienda no dar preferencia a la comunicación y por contrapartida dar prioridad a la salida de la crisis.

El predominio de una cultura de comunicación en la empresa (establecimiento de relaciones cordiales con los medios, planes de comunicación interna, creación de flujos de comunicación con la administración pública u otros organismos...), podría evitar muchas situaciones que acaban derivando en crisis, algunas de ellas son ocasionadas bajo su responsabilidad por no haber tenido en cuenta el papel tan importante que puede llegar algunos escenarios susceptibles de convertirse en crisis. Estaríamos abogando, pues, por la comunicación entendida como un instrumento gestor de prevención.

Pero lamentablemente, ni todas las crisis son evitables, ni todas las empresas están preparadas o articulan planes de prevención para aquellas crisis que sí pueden evitarse o podrían haberse evitado. Es por ello que la comunicación cobra su máximo protagonismo cuando no ha habido manera alguna de eludir el desencadenamiento de una situación crítica en la empresa.

2. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Sabemos que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad e incluso la continuidad de la misma. Ante ello, es lógico pensar que la reacción ante la crisis debe ser rápida y contundente, apostando en primer lugar por actuar y hacerle frente para que no produzca posibles daños o en caso de no poder evitarlas, minimizar si cabe sus consecuencias, y en segundo lugar, apostando por la comunicación como la respuesta más adecuada en estos casos. Efectivamente, una situación de crisis creará opinión pública sobre lo sucedido. La presencia en los medios de comunicación provocará que lo que está sucediendo en la empresa se convierta en dominio público, lo que le obligará a proponer una serie de acciones comunicativas que den algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo y cuáles serán las directrices a llevar a cabo por la empresa para enmendar la situación. Marín (2000: 269) resume este hecho de la siguiente manera:

"La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la crisis."

Por consiguiente, la comunicación aplicada en situaciones de crisis no debería improvisarse, tomándose en consideración en tiempos donde la situación es estable. Ante este panorama nos parece muy acertada la definición que realiza González Herrero (1998: 38), sobre el tema, quién tomando como referencia la supeditación de la comunicación de crisis bajo la filosofía de la gestión de crisis, propone la siguiente definición de *gestión de comunicación de crisis*:

"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.”

Si nos detenemos un momento en la definición que propone González Herrero veremos que ésta hace referencia a tres factores claves en todo este proceso. En primer lugar, habla de “prevención”, ya hemos hecho hincapié en lo importante que resulta adoptar una estrategia comunicativa para anticiparnos a la crisis en tiempos de calma. Seguidamente, y aunque parece lo más obvio, es necesario establecer una serie de acciones u operaciones comunicativas que faciliten la gestión de la crisis para encontrarle una salida lo más rápidamente posible. Estas acciones y más procedimientos deberán ser tenidos en cuenta en un “modelo de gestión de comunicación”. Y por último, incorpora los conceptos de “imagen y reputación” considerándolos como los valores intangibles que más tienen que perder con toda situación anómala o problemática que padezca la empresa. Aunque es cierto que quizás la imagen y la reputación puedan salir dañada tras una crisis, por el contrario, existen casos, donde la amenaza se convierte en una oportunidad para la empresa, y lo que a priori parecía un mazazo para la organización se transforma en algo positivo, en un avance y en un reforzamiento de la empresa ante sus públicos:

“En muchas ocasiones, una buena gestión de crisis ha supuesto una oportunidad para la empresa de reforzar y mejorar su imagen. Casos tan conocidos como el de la empresa de agua mineral Perrier o la alemana Mercedes con su modelo de la clase A, aplicaron la mejor solución: mostrar una actitud transparente y honesta aceptando los propios errores, y sobretodo actuando rápidamente en el momento de aplicar soluciones.” (Uribe- Salazar, 2002).

Por otro lado, debemos destacar la importancia que tiene para la empresa poseer una imagen positiva, antes de que suceda la crisis, ya que se convertirá en la mejor protección y en un valor que soportará el desgaste producido por la crisis, proporcionando credibilidad y confianza entre sus públicos. Esta imagen de la que hablamos, debe ser fruto de la gestión global de la comunicación que se implementa en la empresa. Por ello, debemos considerar a la comunicación de crisis como una parte más de la comunicación corporativa/institucional, que encauzando de una forma coordinada y coherente las acciones de comunicación consigue alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, siendo trasladados a los distintos públicos de la organización. Es de esta manera como en la empresa se crea una cultura corporativa estableciendo unas líneas de comunicación común en toda su expresión hacia el interior y el exterior de la empresa. El tipo de comunicación de crisis que se practique en la empresa va a ser un reflejo total de dicha cultura corporativa.

3. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN TRES ETAPAS

Hemos creído conveniente proponer un modelo de Gestión de la Comunicación de crisis, con el fin de establecer unos principios de gestión y modus operandi desde la óptica de comunicación cuando la empresa se ve afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo el desarrollo normal de su actividad, así como su imagen y/o reputación corporativa.

Realizando una revisión sobre diferentes modelos teóricos existentes sobre la gestión de la comunicación, consideramos interesante citar los siguientes: *El modelo Cebolla* (model Onion) de Paunchant y Mitroff (1992). Posiblemente sea el modelo más referenciado por el resto de autores y estudiosos en la materia. 2. *El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis* (Model of Crisis Public Relations) de Marra (1996). Debido a que en muchas empresas la gestión de la comunicación se articula desde el departamento de Relaciones Públicas, consideramos interesante este modo de abordar la gestión de la crisis, desde este punto de vista. 3. *El Modelo de Crisis Evitables y No Evitables* de González (1998), autor nacional de referencia para investigadores expertos en comunicación de crisis. 4. *El Modelo C.I.C.L.E* (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2003). Éste es un modelo de gestión de comunicación de crisis centrado en el sector de alimentación y bebidas.

El **Modelo de Gestión de la Comunicación en Tres Etapas** que proponemos está centrado en las fases por las que una crisis es susceptible de atravesar y se divide básicamente en tres etapas: la etapa de prevención, la etapa de reacción y la etapa de recuperación. La etapa de prevención recoge una serie de actividades que pueden ayudar a

evitar que una crisis tenga lugar o si finalmente no puede impedirse a establecer unos mecanismos que contrarresten sus efectos. El primer paso que debe darse en esta etapa es la identificación de riesgos, es decir, detectar todos aquellos asuntos capaces de amenazar los objetivos empresariales. Para ello, es importantísimo realizar un estudio del entorno, un análisis de las situaciones que pueden resultar potencialmente críticas. Recolectar los antecedentes de situaciones conflictivas que no tan sólo han afectado a la propia empresa, sino también al resto de compañías del sector proporciona una información de gran utilidad para realizar un diagnóstico del momento en el que se encuentra la organización. Con toda esta información podemos dibujar los escenarios hipotéticos que pueden darse con el fin de establecer el *modus operandi* correspondiente. Con todo lo antedicho, es momento de concretar qué estrategia de comunicación se va a desplegar durante esta etapa de prevención y si ésta será la misma en el caso de estallar la crisis. Esta estrategia de comunicación definirá el plan operativo a seguir, marcando unos objetivos, que responden a la postura que la empresa decidirá tomar. Este plan contempla los siguientes elementos principales: la identificación de los públicos con los que la empresa establece relación y con los que en caso de producirse la crisis va a tener que estrechar sus relaciones, la redacción de los mensajes y argumentos necesarios que la empresa quiere transmitir (establecer unas plantillas con respuestas ya redactadas), la especificación de los canales que va a utilizar la empresa para hacer llegar estos mensajes y la fijación de un calendario de ejecución de cada una de estas acciones. Es en esta etapa, donde se hace necesario determinar quiénes conformarán el comité de crisis y en qué momento debe establecerse con el fin de tomar decisiones que afectarán al rumbo de la probable crisis. Es imprescindible además fijar un lugar o sede desde donde se realizará el control. Se designará un portavoz oficial de la crisis, con el fin de dotar uniformidad y solidez a los mensajes que se desean transmitir. Si se decide contar con más de un portavoz, resulta de vital importancia acordar cuáles son las funciones de cada uno de ellos y manejar la misma información para que no hayan incoherencias en sus discursos. Existe la posibilidad de preparar una serie de cursos para perfeccionar la tarea encomendada de portavoz, así como otros métodos que permitan formar al resto del personal con la pretensión de hacerles extensibles estos fundamentos de gestión de crisis. Las sesiones de simulación de situaciones de crisis son un ejemplo.

La etapa de reacción se inicia cuando la crisis estalla. El asunto ha sido cubierto por los medios de comunicación saliendo a la luz pública. Es momento de valorar su impacto y desplegar la estrategia de comunicación que adoptará la empresa ante esta situación. La empresa, independientemente de la naturaleza de la crisis, tendrá que comunicar cuál es su postura o posicionamiento ante tal asunto así que es el momento de lanzar los mensajes establecidos. Es necesario que la empresa cuente con un representante o portavoz que dé la cara ante la opinión pública. No es suficiente con los comunicados que puedan enviarse a los medios de comunicación. En esta situación sea cuál sea la causa de la crisis, el poder contar con una persona que represente a la empresa y sea capaz de mostrarse ante sus públicos, denota responsabilidad y capacidad de gestión por parte de la compañía. Normalmente esta tarea la desempeña el Director de Comunicación de la organización, o incluso el propio Director o Presidente de la entidad. A lo largo de todo el desarrollo de la crisis, hasta que se consigue dar con una solución, es fundamental realizar un seguimiento de los medios de comunicación, ya que estos se convierten en una especie de termómetro en el que se puede medir la gravedad del asunto. Al igual que lo hace la propia empresa, sus públicos utilizarán los medios para dar a conocer sus opiniones, para lanzar mensajes y para difundir toda clase de información al respecto, incluidos los rumores. La empresa continuamente tiene que vigilar cuál es la situación en la que se encuentra. Esta operación le permite adelantarse y preparar una información para ser emitida, comportándose así de manera proactiva. El equipo encargado de coordinar la crisis desde la perspectiva comunicativa debe controlar que el plan se implementa adecuadamente haciendo hincapié en la gestión eficaz de la comunicación con los públicos implicados.

La etapa de recuperación significa que la crisis ya ha pasado. Es hora de valorar cuáles han sido los aciertos y cuáles los errores en la gestión de la crisis, concretamente en términos de comunicación, así como evaluar los posibles daños que ésta ha podido causar, entre los que se encuentran los daños a la imagen y/ o reputación corporativa. Puede darse el caso, tras la revisión, que la empresa se plantee introducir cambios en la política de comunicación que mantenía hasta ahora. Aunque la crisis ha finalizado es un buen momento para iniciar una nueva etapa de prevención para futuras crisis y este planteamiento implica la adopción de medidas y mecanismos que no se habían tenido en cuenta en la crisis acontecida. Se trata, por tanto, de incorporar mejoras en el plan de gestión de comunicación de crisis. Por último, lo que nos resta es planificar actividades de recuperación de la imagen y/o reputación

corporativa, ejecutarlas y evaluar sus resultados. Es de este modo como podremos dar por finalizada la etapa de recuperación.

Modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en Tres Etapas

ETAPA DE PREVENCIÓN

- Identificación riesgos
- Análisis antecedentes y presentación diagnóstico
- Determinación escenarios hipotéticos
- Definición estrategia y plan de comunicación
- Identificación públicos implicados
- Ideación argumentario y preparación materiales
- Especificación canales de comunicación
- Fijación calendario de acción
- Establecimiento comité de crisis y sede control de la crisis
- Nombramiento posible portavoz oficial
- Formación personal



- Evaluación situación post-crisis
- Adaptación política de comunicación
- Planificación actividades de recuperación de imagen y/o reputación corporativa
- Ejecución programas y acciones fijadas
- Evaluación plan establecido

ETAPA DE RECUPERACIÓN

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIÓN

Cuando una compañía se ve afectada por un fenómeno circunstancial y extraordinario que deriva en una crisis su actividad empresarial se ve amenazada, dándose la posibilidad de influir o impactar negativamente en su imagen y/o reputación corporativa si no se gestiona adecuadamente. La relación que la empresa posee con sus públicos también puede verse alterada y es por eso que es necesario intervenir con eficacia para minimizar o evitar posibles consecuencias adversas que la crisis pueda acarrear. De aquí surge la necesidad de contar con un modelo que nos permita establecer protocolos o procedimientos que nos sirva de guía y ayude a poner orden a todos los pasos que la empresa va a tener que dar para resolver la situación. El Modelo de Gestión de la Comunicación de Crisis en Tres Etapas señala las operaciones a realizar en cada una de las etapas por las que atraviesa una crisis. Una primera etapa (Etapa de Prevención) en la que se detectan los primeros riesgos de que suceda un acontecimiento que pueda considerarse factor de crisis. Es en esta fase donde debemos anticiparnos, establecer quién conformará el comité de crisis así como elaborar un plan de comunicación de crisis. La segunda etapa (Etapa de reacción) que corresponde a cuando estalla la crisis, pues no se ha podido frenar o contrarrestar en la fase de prevención y además ha sido recogida seguramente por los medios de comunicación saliendo a la luz pública. Ha llegado el momento de optar por una estrategia de comunicación y desplegar todo el operativo previsto. Y por último la fase de recuperación, que se da cuando la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad. Es aquí donde se analiza cómo se ha llevado a cabo la gestión de la crisis con el fin de extraer enseñanzas y aprender de los errores.

5. BIBLIOGRAFÍA

- COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción*. Ediciones Piados: Barcelona.
- FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Ed Pitman: Boston.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed Bosch: Barcelona.
- GRUNIG, J. y HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000: Barcelona.
- MARIN, F. (2000). *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Bayer Hnos. : Barcelona.
- MARRA, F.J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. *Public Relations Review*, nº 2, pp. 461-473.
- PAUCHANT, T. y MITROFF, I. (1992). *Transforming the Crises-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass: San Francisco.
- SAURA, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Universidad Pontificia Comillas: Madrid.
- URIBE-SALAZAR, A. de (2002). La Gestión de la Comunicación de Crisis. *Revista del Col·legi de Publicitaris I Relacions Públiques de Catalunya*, nº 2, febrero.
- WESTPHALEN M.H. y PIÑUEL, J.L (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales*. Diccionario técnico. Del Prado: Madrid.