

Treball de fi de grau

Títol

La gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis. Estudio de caso: Nestlé y el uso de aceite de palma.

Autor/a

Lorena Ferrer Estévez

Tutor/a

Aurea Beatriz Gómez Garrido

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Recerca
Data	1/06/2017

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	La gestió de la comunicació corporativa en situacions de crisi. Estudi del cas: Nestlé i l'oli de palma.		
Castellà:	La gestión de la comunicación corporativa en situaciones de crisis. Estudio de caso: Nestlé y el uso de aceite de palma.		
Anglès:	The management of corporate communication in crisis situations. Case study: Nestlé and the use of palm oil.		
Autor/a:	Lorena Ferrer Estévez		
Tutor/a:	Aurea Beatriz Gómez Garrido		
Curs:	2016/17	Grau:	Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Comunicació corporativa, Comunicació de crisi, Nestlé, oli de palma
Castellà:	Comunicación corporativa, Comunicación de crisis, Nestlé, aceite de palma
Anglès:	Corporate communication, Crisis Communication, Nestlé, palm oil

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El present treball de final de grau neix amb el propòsit d'estudiar les principals teories que aborden el concepte de la comunicació corporativa i la seva aplicació i gestió en situacions de crisi amb l'objectiu d'analitzar un cas real. La multinacional suïssa Nestlé va patir en 2010 una situació de crisi comunicativa per l'ús d'oli de palma en l'elaboració d'un dels seus productes i en aquest treball s'analitza el model de gestió comunicativa que va aplicar per la seva resolució.
Castellà:	El presente trabajo de final de grado nace con el propósito de estudiar las principales teorías que abordan el concepto de la comunicación corporativa y su aplicación y gestión en situaciones de crisis con el objetivo de analizar un caso real. La multinacional suiza Nestlé sufrió en 2010 una situación de crisis comunicativa por el uso de aceite de palma en la elaboración de uno de sus productos y en este trabajo se analiza el modelo de gestión comunicativa que esta aplicó para su resolución.
Anglès:	This degree final project was created with the purpose of studying the main theories that approach the concept of the corporate communication and its application and management in crisis situations with the objective of analyzing a real case. Through this project will be analyzed the resolution that the swiss multinational Nestle took when in 2010 suffered a situation of communicative crisis by the use of palm oil in the elaboration of one of its products and in this work the model of communicative management that it applied for its resolution is analyzed.

1. INTRODUCCIÓN 5

- 1.1 Presentación del trabajo 6
- 1.2 Motivos 6
- 1.3 Justificación 7
- 1.4 Metodología 8

2. MARCO TEÓRICO 9

2.1 Comunicación Corporativa 10

- 2.1.1 Tipología 13
 - 2.1.1.1 Comunicación interna 14
 - 2.1.1.2 Comunicación externa 18
- 2.1.2 Comunicación como herramienta de gestión 22
 - 2.1.2.1 Plan empresarial de comunicación 24

2.2 Crisis corporativa 25

- 2.2.1 Qué es una crisis 25
- 2.2.2 Crisis en el ámbito organizacional 28
 - 2.2.2.1 Tipología 32
 - 2.2.2.2 Fases 38

2.3 Gestión de comunicación de crisis 43

- 2.3.1 Comunicación de crisis 43
- 2.3.2 Plan de comunicación de crisis 47
- 2.3.3 Modelos teóricos de gestión de comunicación de crisis 52
 - 2.3.3.1 Modelo Cebolla de Paunchant y Mitroff 52
 - 2.3.3.2 Modelo de las siete capas o Layered de Hurd 54
 - 2.3.3.3 Modelo de las RRPP de Crisis de Marra 55
 - 2.3.3.4 Modelo de las 4Rs de Heath 56
 - 2.3.3.5 Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski 56
 - 2.3.3.6 Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera 57
 - 2.3.3.7 Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero 57
- 2.3.4 Estrategias comunicativas 59
- 2.3.5 Instrumentos 62
- 2.3.6 Comité de crisis 65
- 2.3.7 Formación de portavoces y simulacros 67

2.4 Escenario POST-CRISIS 68

3. ESTUDIO DEL CASO: NESTLÉ 71

3.1 El caso Nestlé y el aceite de palma 72

3.2 Actores involucrados 75

3.3 Características de la crisis 77

3.4 Gestión de la comunicación de crisis 84

4. CONCLUSIONES 89

5. BIBLIOGRAFÍA 95

6. ANEXOS 102

6.1 Anexo 1 102

6.2 Anexo 2 103

6.3 Anexo 3 104

6.4 Anexo 4 105

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del trabajo

El presente trabajo de final de grado nace como resultado de un proceso de recerca e investigación puramente teórica y se perfila a través del análisis concreto de un caso real. Se centra en el ámbito concreto de la gestión de la comunicación organizacional en situaciones de crisis, a partir de un recorrido por las principales teorías, que desemboca en el estudio de un caso —la crisis que sufrió Nestlé por el uso de aceite de palma— en el que se analizan dichas teorías.

En 2010, la ONG ambientalista Greenpeace denuncia a través de una campaña *online* a la multinacional suiza Nestlé por elaborar sus famosas chocolatinas Kit Kat con aceite de palma proveniente de Indonesia, afectando a especies en peligro de extinción como los orangutanes al reducir uno de sus principales sustentos.

Mediante el caso de Nestlé y la información sobre este, disponible y extraída de la Red (recurriendo a noticias de periódicos digitales principalmente) se analiza si el modelo de gestión de la comunicación de crisis empleada en el caso a analizar, sigue o se ajusta a alguno de los modelos teóricos expuestos en este trabajo o, si por el contrario no lo hace. En caso de no encontrar semejanzas con los modelos teóricos, intento definir y describir cuáles han sido los pasos que Nestlé llevó a cabo.

1.2 Motivos

El principal motivo que me lleva a investigar sobre este tema es mi interés por encauzar mis estudios de máster hacia esta misma rama del mundo del periodismo: la comunicación corporativa. Un interés que nace como fruto de haber cursado la asignatura “Comunicación empresarial e institucional” en mi tercer año de Periodismo. Además de descubrir esta rama de la comunicación hasta el momento desconocida para mí, el curso consiguió abrir fronteras en mi mente y repensarme mi futuro.

Otras razones que me han motivado a realizar este trabajo de final de grado, más secundarias pero no por ello menos importantes, han sido por una parte el querer adentrarme teóricamente para ver la importancia de este tipo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis; y por otra parte, ver si realmente todo lo dicho en la bibliografía y teoría referente a este tema, se aplica en la realidad, se aplican sólo algunos ítems en concreto, o no se aplica demostrándolo a través de un caso real a analizar.

1.3 Justificación:

El contexto actual en el que nos encontramos, caracterizado por una gran globalización e hipercomunicación, ha sido uno de los principales causantes de los procesos de cambio que se producen afectando directamente al mundo corporativo contribuyendo a situaciones de inestabilidad organizacional y económica.

Ante este escenario, todas las empresas se exponen a un entorno cambiante constituido por distintas amenazas y oportunidades, siendo así susceptibles de sufrir algún episodio de crisis en algún momento de su actividad. Es por eso que deben estar preparadas para actuar y responder a las diferentes situaciones que se les puedan presentar haciendo uso de una gestión adecuada. Parte de esa gestión la conforma la comunicación corporativa, gracias a la cual se puede conseguir un mayor control empresarial a partir de las relaciones establecidas con los diferentes públicos como con el personal interno y la puesta en marcha de distintas estrategias con recursos, instrumentos y órganos específicos.

En este trabajo, se sitúa la comunicación como eje clave dentro de la gestión corporativa en situaciones anómalas y de crisis. Para corroborar la importancia que cobra durante la gestión de una crisis, se realiza un repaso por la bibliografía de diferentes expertos y teóricos del ámbito empresarial. Es importante saber qué tan importantes son los distintos modelos de gestión, su tipo de aplicación, las estrategias comunicativas, conocer las distintas situaciones de crisis, sus fases, etc.

Así pues, mediante el estudio del caso de Nestlé y el análisis del modelo de gestión que se llevó a cabo, se comprobará el importante papel que juega la comunicación en estas situaciones y si las empresas, realmente aplican esa gestión comunicativa a través del caso en cuestión.

Aunque no se trate de un caso de estricta actualidad, se trata de una crisis que originó mucho revuelo mediático y en las redes sociales, donde participaron y se vieron implicados distintos actores. El uso del aceite de palma en distintos productos alimenticios, causa que llevó a la situación de crisis de Nestlé, se trata de un debate que todavía hoy sigue estando en vigencia por sus implicaciones sociales.

1.4 Metodología

El objetivo de este trabajo consiste en contrastar, verificar y comprobar qué modelo de gestión comunicativa siguió Nestlé para afrontar la situación de crisis que sufrió en 2010 a través y mediante:

- La información recolectada previamente en mi Marco Teórico, donde expongo los diferentes ítems claves para entender las situaciones de crisis empresariales y el modo de gestionarlas comunicativamente a través de la lectura de diferentes autores y expertos en el ámbito.
- La información recabada sobre el polémico y mediático caso de Nestlé y el aceite de palma extraída principalmente a partir de noticias subidas a la Red y consultadas a través de distintas hemerotecas en línea.

Un modelo de gestión se construye a partir de los distintos pasos formalizados, estipulados y pautados que lo definen. Para poder definir esos pasos, es importante que previamente se definan distintas cuestiones que justificaran su puesta en marcha como especificar antes el tipo de crisis que sufre la empresa o las fases en las que se desarrolla.

A partir de los distintos modelos de gestión analizados a través de distintas teorías, podré identificar qué pasos siguió la empresa y si se corresponden con algunos de los tipificados por los autores expuestos. En caso de no encontrar similitudes, trato de especificar y definir cuáles son los pasos que siguió. Al final, se incluye un apartado de conclusiones donde interpreto y valoro, a partir de la información a la que he tenido acceso, si los pasos seguidos por Nestlé (tanto si se corresponden con los modelos teóricos como si no), fueron los correctos o no, proponiendo alternativas que se podrían haber realizado.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Actualmente vivimos en un mundo hipercomunicado en que la ausencia de información es casi imperceptible o más bien nula. Nuestra sociedad del siglo XXI progresa a un ritmo frenético en cuanto a la aparición de nuevas tecnologías y los nuevos avances se destinan, en su mayor parte, a una mejora de las comunicaciones. La fuerza ahora ya no reside en la industria, sino en las telecomunicaciones y en la información.

Nos trasladamos y evolucionamos de una sociedad dominada por la información a una sociedad de la comunicación, con nuevos modos de interrelación individual y grupal, donde todo el mundo puede ser creador y receptor de información. Pasamos de un mensaje unidireccional con un emisor y un receptor a un mensaje bidireccional y multidireccional retroalimentado, con interactividad y que exige una constante reciprocidad. Ello conlleva a que surjan paralelamente cada vez más generadores de opinión pública.

Con este nuevo escenario, en que el acceso y la contribución de todos en las redes ya es generalizado, se está produciendo una saturación importante de información. Surge un nuevo paradigma por el que resulta imprescindible canalizar y gestionar cada vez más la comunicación, ya que si no se hace adecuadamente esta puede resultar un arma de doble filo. Por ello, nace la necesidad por parte de las empresas, organizaciones e instituciones de adaptar y desarrollar un plan de comunicación propio, destinado a generar una conveniente opinión pública, ya que quedan expuestas totalmente y de ello depende su imagen y su reputación corporativa.

Tal y como expone Losada, para las empresas *“ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios, sino más bien de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes, de transmitir sensaciones y lograr una identificación emocional con los públicos, de comunicar lo que se puede hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o no, y que incluso participen en su realización”* (Losada, 2010: 16).

A modo de paralelismo, Andrade también expone la importancia de una buena comunicación en una empresa comparándola con el sistema circulatorio de cualquier sistema animal: *“permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte”* (2005: 9).

La comunicación en las empresas resulta esencial como herramienta estratégica para lograr los objetivos finales que se propone. De esta idea, ya desde finales de los años setenta, diversos autores empiezan a estudiar la incorporación de la comunicación corporativa en las empresas. Empiezan a comprenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio. También a valorar la influencia de esta en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos.

Desglosando la comunicación corporativa y haciendo una aproximación más conceptual del término, nos surgen dos palabras clave: empresa y comunicación. Por un lado tenemos la empresa, como aquel conjunto de actividades que nacen con el fin de colocar o vender en ciertos mercados una gama de productos o servicios, además

del objetivo final que se orienta a ganar dinero para poder subsistir. Por otro lado tenemos la comunicación, definida por Vargas como *“una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”* (1988).

Si bien es cierto que el objetivo primordial de toda empresa siempre ha sido el de ganar el máximo beneficio, este concepto ha ido evolucionando y se ha ido “humanizando” porque al fin y al cabo, las empresas se forman por personas igual que sus productos e intereses, que también se dirigen a personas. Por lo tanto, cada vez es más importante que la empresa tenga en cuenta la sociedad en la que vive, cada vez más crítica con las organizaciones. Ahora el beneficio ya no depende simplemente de lo bien que esté hecho ese producto o servicio, ya que el público cada vez tiene más variedad de oferta. El hecho diferenciador y destacable lo deben enfocar mediante la comunicación, mediante la que dan conocer sus productos o servicios, exponen cómo se definen y sus valores. Miguel Túñez expone esta idea de manera concisa y clara *“La esencia de la comunicación organizacional sigue siendo la misma: transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada”* (2010).

Siguiendo en la misma línea de definición, Cees B.M van Riel también define la comunicación corporativa como *“una estructura en la que todos los especialistas en comunicación forman la totalidad del mensaje organizativo, y, de este modo, ayudan a definir la imagen corporativa como el medio que lleva a la mejora de la realización corporativa”* (1994). Una buena comunicación ayudará a la creación de un claro mensaje organizativo que llevará a definir la imagen de la empresa y consecuentemente a una mejora en los resultados de su propia actividad. Un pensamiento que no dista mucho de la definición que hace el Dr. Paul Capriotti *“totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos”* (Capriotti, 1999: 1).

Valorando esta serie de definiciones por parte de distintos teóricos y especialistas en el tema, se puede llegar a una visión general de la gran importancia que cobra una buena comunicación en cualquier empresa u organización: El objetivo de toda empresa es llegar a sus públicos de una manera efectiva generando una buena opinión y obteniendo más beneficios gracias a una constante emisión de flujos comunicativos organizacionales dotados de unas técnicas y dinámicas determinadas. Unos flujos esenciales como herramienta que reforzarán la imagen de la empresa, su propia definición y su puesta en escena de cara al público.

2.1.1 Tipología

La comunicación corporativa se construye a partir de una gran coordinación entre todas las dinámicas de comunicación que se dan en una empresa para que en su conjunto se establezca una relación efectiva entre sus miembros, en el caso de una **comunicación interna** y con sus públicos externos, en el caso de una **comunicación externa**. Tanto la comunicación interna como la externa conforman la comunicación de una empresa y deben estar siempre bien sincronizadas y alineadas hacia un mismo objetivo para llegar a su efectividad. Entre ellas se deben retroalimentar para dar un resultado común, coherente y satisfactorio. En el momento en que una de las dos se encuentra en desequilibrio el resultado puede variar.

Tan importante resulta el tipo de comunicación que se establece en una empresa (interna o externa) como los públicos o *stakeholders* que intervienen para que se dé ese tipo de comunicación. Por ello, es importante, antes de seccionar y explicar cada tipología de comunicación corporativa, definir el término de *stakeholder*, acuñado por Freeman (1984) que designa a aquellos grupos o públicos de interés que están afectados o pueden verse afectados tanto positiva como negativamente por las decisiones que toman las empresas para lograr sus objetivos y/o viceversa. Este término adquiere una especial importancia dentro de la empresa, ya que en función del público que entre en contacto con esta, se establecerá un tipo de comunicación u otra.

2.1.1.1 Comunicación interna

La comunicación interna es la que se establece dentro de la empresa, aquella que tiene como fin explicar a sus públicos internos qué es lo que se hace, implicándolos así en su filosofía y logrando un clima de trabajo favorable. Es, como muy bien declara Kreps en su obra *'La comunicación en las organizaciones'*, *"el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, la interacción humana que se desarrolla dentro de las organizaciones y entre los miembros de una misma"* (1995).

Horacio Andrade también aporta su teoría acerca de la comunicación interna y la define como el *"conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su Trabajo al logro de los objetivos organizacionales"* (2005: 17).

También es importante señalar que este tipo de comunicación, muchas veces se desarrolla en la empresa en formato de medio y no como un fin, como una herramienta de gestión clave e insustituible; tal y como aporta Jesús García Jiménez (1998: p.X): *"desarrollar las nuevas competencias que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el Trabajo en equipo, etc. Por eso nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos. El último de los resultados será sin duda el cumplimiento del primero de los fines y objetivos de la empresa: el aumento de beneficios."*

A partir de las anteriores definiciones podemos ver lo importante que resulta este tipo de comunicación, que define la política de comunicación dentro de las organizaciones y diseña las estrategias adecuadas de acuerdo con la política global de imagen y comunicación de la empresa. Además, evita incoherencias entre lo que se comunica hacia fuera y lo que se comunica adentro de la misma, pero sobretodo trata de conseguir compromiso por parte de los empleados con la organización, que exista un *feedback* con la empresa.

Horacio Andrade especifica **los cinco objetivos y metas claves de la comunicación interna**, las incluye en su 'Modelo de las 5 íes' (Andrade, 2005: 23): Investigación, Identificación, información, integración e imagen.

- La investigación tiene un papel muy importante en el conjunto de las dinámicas de comunicación interna, ejerce una función “PRE” y “POST”. En primer lugar se diagnostica la situación de la empresa para evaluar posteriormente los resultados. Se analizan las áreas de oportunidad existentes, los problemas, las fortalezas y las debilidades. Una vez quedan analizados los problemas y puestos en alerta, se implantan los programas, acciones y medios pertinentes para solucionarlos. Es en ese preciso momento en el que entra en juego la función “POST” de la investigación, ya que es importante valorar i evaluar en que grado se logró lo que se pretendía en un principio, y si los miembros de la empresa han quedado satisfechos.
- La identificación que debe favorecer la empresa con los colaboradores, incluyendo y transmitiéndoles el orgullo y el sentido de pertenencia. Para ello, Andrade recuerda lo importante que resulta difundir los elementos de la cultura corporativa de la organización en cuestión (misión, visión y valores) que aportan sentido a las personas sobre cómo orientar su acción y decisiones. La identificación busca reforzar la cultura de la empresa y generar o mantener el orgullo de pertenencia.
- La Información debe ser transmitida a todas aquellas personas que integran la empresa, ya sea relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa en general. Con una buena información se ganará en credibilidad, que el comunicador verifique constantemente la congruencia entre los mensajes que envía y lo que hace su organización.
- La integración resulta un concepto clave dentro de la comunicación interna, la empresa debe velar por su refuerzo para que todos los empleados se sientan en todo momento parte de ella y más motivados para conseguir su compromiso y alcanzar los objetivos finales de la empresa.
- Con la Imagen se busca crear una percepción favorable de la organización entre sus colaboradores y asegurar la consistencia entre los mensajes enviados por distintos medios. Crear esa imagen corporativa de la empresa y lograr que también sea positiva a nivel interno de la empresa.

Existen varios canales y tipos de comunicación interna que se conjugan entre ellas. Por un lado aparecen los tipos de comunicación formal e informal y por otro lado, los canales de comunicación vertical (descendente-ascendente), horizontal y diagonal.

Comunicación formal e informal

La comunicación formal es toda aquella información planificada, que forma parte de la estrategia comunicativa de la empresa. La que se da a través de fuentes y/o canales oficiales de la organización. La comunicación informal, en cambio, utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales, no se planifica y se produce a través de las relaciones espontáneas entre los miembros de la empresa. Se suele dar en formato de “rumor” o bien en formato “radio pasillo”, tal y como acuña Andrade (2005: 19) de una manera bien gráfica. Este tipo de comunicación que transmite información de manera informal, no necesariamente tiene que ser negativa, ya que ayuda a cubrir los huecos de aquello que a veces tapa la misma empresa.

Comunicación vertical (descendente-ascendente), horizontal y diagonal

La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles de jerarquía de la empresa; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando lo hace en sentido opuesto.

La ascendente es la que se dirige desde un nivel inferior de la empresa hacia los superiores. Es el canal por el cual la administración conoce y recibe las opiniones y puntos de vista de los subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional y actuar para mejorar si fuera necesario. La comunicación descendente, de manera opuesta que la ascendente, sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados, es el tipo de comunicación que más se da en la empresa. Uno de los propósitos de estos comunicados es la de proporcionar las instrucciones suficientes y específicas del trabajo respondiendo al “quién, debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

La comunicación horizontal es aquella que surge entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de una organización. La mayor parte de la información que se transmite de manera horizontal tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal en un mismo nivel. Permite poner en común diferentes aspectos de la empresa entre trabajadores que se encuentran en la misma jerarquía.

La comunicación diagonal *“es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas”* (Andrade, 2005: 18). Se trata de un tipo de comunicación cada vez más recurrente e importante que nace de la necesidad de crear equipos de trabajo integrados por personas de distintas áreas, especialidades, niveles, etc. Este tipo de conexiones entre distintos miembros contribuye a un enriquecimiento del trabajo, donde cada uno aporta su propio talento y ello influye a que el resultado sea todavía más completo y satisfactorio.

2.1.1.2 Comunicación externa

Si la comunicación interna es la que establece canales de comunicación con su público interno, es decir, básicamente con y entre los miembros de la organización, la comunicación externa se constituye a partir del conjunto de mensajes que emite la empresa hacia sus públicos externos *“se entiende como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social”* (Sánchez, 2005: 2).

Esta comunicación trabaja en la gestión de la imagen que la empresa quiere mostrar y ofrecer al mercado o sociedad. Su misión es, mediante esta imagen que proyecta, asumir buenos resultados tanto empresarialmente como socialmente. La imagen a transmitir es aquella que se conforma a partir de la actividad que desarrolla la empresa, a partir de la cuál se establece la identidad corporativa de la empresa. Para que entre en juego la opinión pública es necesario que la propia empresa dé a conocer y explique al público externo todo aquello que hace para así poder generar un *feedback* y una respuesta. La mera publicidad del producto o del servicio que se ofrece ya no es suficiente, el cliente/consumidor busca algo más, un valor añadido que le garantice que esa es la empresa y la marca con la que va a querer interactuar, necesita de esa información.

Los públicos externos a los que se dirige esta comunicación son principalmente y por excelencia los clientes y los consumidores de la empresa en cuestión, pero no por ello hay que olvidar a otros públicos y actores también importantes (también considerados externos) mediante los cuales la empresa consigue llegar a sus consumidores como son los medios de comunicación (*mass media*), periodistas, accionistas, proveedores, poderes públicos y cualquier tipo de institución pública o privada. Las funciones de esta comunicación son básicamente las de mejorar las relaciones con sus públicos externos, proyectando una imagen favorable y promover los propios productos y servicios de la organización.

Según Ana María Enrique, las funciones de la comunicación externa en las empresas y organizaciones siguen un mismo patrón común con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos más habituales (2007:85):

- Dar a conocer la empresa y sus productos a la sociedad, mediante un instrumento clave: los medios de comunicación, que son los que contribuyen a que se establezca la relación empresa-consumidor/usuario final. Siguiendo con

esta estrategia, aparece la comunicación de *marketing* (gira entorno a dos ejes claves; la comunicación del producto y de la marca), que se manifiesta mediante dos técnicas muy recurrentes, el “*above the line*” (publicidad en los *mass media*) y el “*below the line*” (*merchandising*, marketing, promoción e ventas, etc...).

- Transmitir una imagen definida, aquella que la misma empresa desea que llegue a sus públicos mediante diversos instrumentos destinados a proyectarla y reforzarla por tal que sea la deseada y favorable para la misma. Instrumentos de patrocinio, de relaciones públicas, de marketing social, son los que exponen la identidad y cultura corporativa de la empresa al público.
- Difundir información útil sobre la empresa, actual y considerada de interés general. Para esta difusión, es importante que la empresa tenga muy en cuenta las relaciones que establece con los *mass media* en los programas de comunicación para que estos respondan favorablemente a sus intereses.

Los medios de comunicación se presentan como los principales canales de información que tiene la empresa con el mundo exterior, son fundamentales en la generación de opinión pública. Esto significa que tanto pueden transmitir información que resulte positiva o negativa para la organización. Pueden ser utilizados como herramienta o instrumento muy potente, pero deben ser correctamente empleados.

Para asegurarse una buena valoración del público al que se dirige, la empresa debe ser estratégica y cuidadosa con la información. Es decir, transmitir la información necesaria, lo más rápido posible —sin llegar a ser improvisada o sin fundamentos serios— pero nunca renunciando a su veracidad, mediante la cuál se deja entrever su honestidad. Obviamente, el deseo de toda empresa es proyectar una buena imagen a la sociedad y por tanto, el directivo o responsable de comunicación de dicha organización es quien se encarga de transmitir esa intención a los medios de comunicación. Sin embargo, si esa información resultase exagerada o llegase a pasar los límites de lo que es veraz a lo que es falso, podría resultar peligroso. Por lo tanto, los medios de comunicación pueden llegar a ser un muy buen canal de proyección positiva de la empresa siempre y cuando se utilicen de manera correcta.

Coexisten diferentes medios y canales de comunicación externa y, según la situación y el mensaje que quiera trasladar la organización en cuestión, utilizará unos u otros que a su vez, le resultarán más o menos útiles *"cada estrategia de comunicación externa tiene que ser analizada conforme al tipo de medio en el que recae. Se trata de examinar el tipo de soporte susceptible de ser más eficiente para dar la información que la empresa quiera trasladar"* (Fita, 1999: 115).

Es importante que la empresa conozca bien el entorno periodístico donde va a operar y la influencia que ello tiene en la opinión pública. Siempre jugará con más margen de actuación si lo conoce y si aplica un plan de prevención ante posibles informaciones que puedan publicar los medios sobre esta. En este sentido, no sólo juega un papel importante la información que la empresa envía y traslada a los medios de comunicación, también lo es la información que los medios de comunicación publican sobre la empresa.

En este escenario no hay que olvidar el peso y la importancia que han adquirido en los últimos años los medios digitales y las redes sociales, posicionándose así como uno de los grandes instrumentos de la comunicación externa, con los que operan las empresas para promocionar y hacer publicidad de sus productos y servicios. Cualquier empresa consolidada ya dispone de su propia página web institucional, donde expone principalmente la información relativa a su actividad empresarial, datos de contacto, e incluso agrega enlaces hacia sus redes sociales (Facebook, Twitter,...), representativas de su marca.

Internet se ha convertido en un gran canal de búsqueda de información para las empresas, donde encuentran datos sobre la competencia y opiniones publicadas sobre sus productos y servicios *"estas nuevas redes sociales ofrecen a las empresas una gran riqueza de contenidos e información a través de los comentarios y artículos publicados por los propios consumidores. Los usuarios de estas comunidades no se dan cuenta de que a través de sus comentarios, recomendaciones, quejas, etc. aportan una ingente cantidad de información muy valiosa para los departamentos de Marketing y Ventas de cualquier empresa"* (Celaya y Herrera, 2007: 151).

La eficacia de las redes sociales en lo que se refiere a inmediatez e interactividad se ha reforzado respecto a los medios tradicionales, ya que expresan un contacto más directo con el público *"(...)los últimos datos del Estudio General de Medios (EGM abril 2006 - marzo 2007) indican que la audiencia de lectores de medios digitales ha*

alcanzado el 23%, un punto más que en la edición anterior. Hace una década, el público de la Red apenas llegaba al 1% de la población; en cinco años se situó en el 12,6% y en otros cinco años alcanza el 23%” (Celaya y Herrera, 2007: 39).

Sin embargo, aunque estos nuevos medios aportan grandes beneficios también cuentan con sus particulares riesgos. El fácil acceso a la Red, a disposición de cualquier usuario contribuye a que todo el mundo pueda intervenir y dar su opinión, que no siempre será buena, por lo que la empresa deberá estar preparada para actuar rápidamente si eso sucede, ya que en la Red todo se propaga de inmediato y además a gran escala.

2.1.2 La comunicación como herramienta de gestión

Ya hemos observado qué papel juega la comunicación en una organización. A nivel interno, democratizando el ambiente entre los miembros dentro de la empresa y comunicando todo lo que le sucede en la misma para que estos estén informados y a nivel externo, dando a conocer sus actividades, acciones, productos y servicios creándose una reputación y una imagen determinadas.

Además, de contribuir a nivel organizativo interno y externo, a continuación exponemos otras contribuciones beneficiosas que aporta la comunicación a la empresa en el proceso de gestión y dirección a partir del planteamiento que realiza Weil (1992: 150),:

- La comunicación propone una representación unitaria de la empresa. La organización pasa a presentarse una sola identidad y esto le permite diferenciarse de la competencia y reafirmar su superioridad.
- La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa. La idea es sumar el talento de cada miembro que conforma la empresa y unificarlo en un único terreno, favoreciendo la integración de todos.
- La comunicación da lugar a un ente imaginario comunitario. La idea es que “la comunicación niega la idea de intereses opuestos porque transforma los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate”.
- La comunicación crea un lenguaje común. Este lenguaje comprende costumbres, rituales, procedimientos de trabajo y normas de la empresa llegando a constituir la identidad de sus empleados.
- La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador. Este concepto tiene que unir el carácter del grupo siendo movilizador del desarrollo, atractivo y anticipativo.
- La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa. Referido a que consigue que, ante una decisión, los miembros de una empresa se coordinen y cohesionen, además de romper inercias y facilitar la flexibilidad.
- La comunicación actúa como palanca de cambio. Delante de la incertidumbre intrínseca del futuro que rodea a la empresa, esta siempre contará con la expresión de una identidad, una identidad proyectada.

Desde el punto de vista directivo, veamos que peso tiene la comunicación corporativa en los procesos decisorios y el conjunto de la estrategia corporativa de una empresa. Según el estudio que realizan Recalde y Gutiérrez (2015: 101), a partir de un exhaustivo análisis de teorías de otros autores, las aportaciones estratégicas de la comunicación en la toma de decisiones se basan en cinco premisas:

- a) Aprendizaje, gracias a la comunicación, los directivos pueden conocer más y mejor su entorno, incorporando una dimensión de escucha que les permita deducir cuáles son los asuntos que preocupan a sus grupos de interés y sus expectativas para poder tomar una buena iniciativa comunicativa.
- b) Estimula la creatividad e innovación, a partir de las necesidades y expectativas que se marcan desde el entorno social. Un conjunto de prácticas comunicativas orientada a estimular discusiones, fomentará soluciones creativas.
- c) Involucración de los públicos, mediante el seguimiento de las opiniones y los temas que interesan a los públicos para fundamentar Observamos entonces, que posteriormente las decisiones. Se trata de prácticas cada vez más habituales en el desarrollo y diseño de nuevos productos. La involucración de los públicos puede darse en distintos niveles: seguimiento, consulta, participación, colaboración y, finalmente, delegación (plantea la posibilidad de delegar ciertos procesos de deliberación de manera completa a esos públicos).
- d) Información en el proceso de toma de decisiones: Manifiesta la idea de que cuando la comunicación es abierta, honesta y recíproca, abre puertas para que una diversidad de personas e instituciones presenten sus opiniones y sean involucradas en las decisiones finales.
- e) Reputación: Unas relaciones comunicativas constantes inciden positivamente en una mejora de la percepción global de la empresa. Además, también influyen y fortalecen la capacidad de evaluación de posibles riesgos que incidan en el prestigio o la imagen empresarial.

Quedan reflejados los múltiples beneficios que aporta la comunicación dentro de una empresa, tanto en materia de gestión como de dirección. Lo que debe concienciar todavía más a cualquier empresa para dedicar tiempo a esta herramienta clave y decisoria en muchas de las estrategias y acciones tomadas.

2.1.2.1 Plan empresarial de comunicación

Por tal de fijar y diseñar las estrategias de esta comunicación como una herramienta en la empresa, es necesario que la misma organización cuente con su propio **plan de comunicación**. En ese plan se fijaran una serie de acciones estratégicas de manera concreta que permitirán que la empresa alcance sus objetivos de comunicación.

Enrique realiza una mención a la aportación de otro autor llamado Martín a partir de la cual se exponen los pasos a realizar en la formulación de cualquier estrategia comunicativa empresarial de un plan estratégico de comunicación (2007: 67):

- a) Investigación del mercado exterior para conocer las características técnicas del público objetivo o potenciales receptores a los que dirigir la actividad, productos y/o servicios (mediante datos cuantitativos y cualitativos).
- b) Investigación interna mediante encuestas a empleados, reuniones, etc. para conocer la cultura corporativa, contando con el apoyo de los mismos empleados, jefes y sindicatos y fijar la opinión sobre la imagen pública. Investigación externa mediante encuestas y entrevistas a clientes proveedores, público actual, etc. para generar la confianza del público al que se dirige la empresa.
- c) Fijar el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante una investigación que determine su competencia; cómo se observa a la organización en el exterior; cómo se perciben sus acciones,...
- d) Creación de un comité asesor de comunicación (formado por la presidencia, dirección de comunicación, consultor externo y técnico especialista en cada tema), dirigido únicamente por un portavoz de la empresa. Debe tener la finalidad de convencer a la totalidad de la empresa de la necesidad de que exista una comunicación directa entre la alta dirección, los empleados y los sindicatos.
- e) Aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones. Valorando los canales de comunicación idóneos a utilizar, evaluando la fase de realización y incidencia de los mismos, el público que los recibe, etc.

2.2 CRISIS

CORPORATIVA

2.2.1 Qué es una crisis

El presente trabajo analiza exhaustivamente todo aquello que gira alrededor de una crisis corporativa, lo que implica y las consecuencias que ésta genera. Pero antes de profundizar en todos estos ítems, resulta necesario centrarnos en el significado de “crisis” como tal, que combinada con el ámbito empresarial dará lugar a un concepto que definiremos más tarde.

El concepto “crisis” ha ido evolucionando y proyectando numerosas acepciones a lo largo de la historia hasta adquirir su significado actual. Etimológicamente “crisis” proviene del griego *Krino*, que significa evaluar, juzgar o decidir. Sus orígenes provienen del lenguaje religioso de la Antigua Grecia, donde “Krisis” (procede del verbo “Krinein”) significaba “separar” o “decidir” *“(algo que separa, o que se rompe, por tanto, hay que analizar)”* (Losada, 2010 :22). El concepto derivó pronto en el significado de “interpretación” y volvió a evolucionar, en el lenguaje jurídico, hacia la idea de “juicio”.

En el campo de la medicina hipocrática, la palabra expresaba un cambio repentino y significativo en el estado de un enfermo. Bolzinger incluye que esta palabra designaba el punto de inflexión de la enfermedad; tanto para bien como para mal: *“(una crisis) indica el empeoramiento de los síntomas y presagia el desenlace. (...) Es un paroxismo de incertidumbre y angustia, un momento en le que todo es suspense (...) a la espera de la inminente resolución de la enfermedad”* (Bolzinger, 1982: 475). Más adelante, en el siglo XVIII, la medicina ya empieza a asociar la palabra “crisis” con “patología”, que normalmente anunciaba que la enfermedad daba un giro a peor.

Paralelamente, en el mismo siglo, el concepto “crisis” se empezó a utilizar en otras disciplinas y se asoció al estudio y análisis de situaciones problemáticas de la sociedad, como pudiera ser desde el punto de vista político o económico. En el siglo XIX, esta última conceptualización del término gana fuerza y se expande hacia nuevas disciplinas como la psicología, se empieza a utilizar para analizar las diferentes mutaciones culturales: crisis de valores, de las civilizaciones, etc. con cierta voluntad de augurar una solución a estos problemas.

Actualmente, la palabra “crisis” viene definida principalmente como *“Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”* en la primera acepción del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Otra definición del término más ilustrativa la aporta China. En su idioma, definen el concepto mediante la conjugación de dos caracteres: “peligro” y “oportunidad”, que traducido literalmente significa “peligro que genera oportunidades”, una declaración de intenciones del término que respalda de una manera muy ingeniosa Albert Einsten *“Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia (...). Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla”*. Cualquier cambio puede generar un peligro (se manifiesta principalmente por una incertidumbre), pero ese peligro no tiene porqué generar consecuencias negativas, dependiendo de cómo se gestione puede significar también una oportunidad, el inicio de un camino hacia la evolución o la superación.

Tanto la definición que aporta la RAE como el significado de la palabra en el vocabulario chino, coinciden en tres denominadores comunes, que resultan conceptos

claves en la explicación y filosofía de dicho término. De la mezcla de estas dos definiciones extraemos que “Crisis implica cambio, que puede ser favorable o negativo y que irremediablemente contrae consecuencias”.

Desafortunadamente, la palabra “crisis” se ha convertido en una de las palabras más utilizadas en estos últimos años en el campo económico, político y social. Como consecuencia, la concepción de la palabra está perdiendo fuerza y potencia, rozando la banalización de su significado: *“nos hemos acostumbrado de tal modo a oír hablar de crisis que, en muchos sentidos, el concepto ha perdido gran parte de su valor. Se ha desgastado hasta el punto de convertirse en una definición vaga y poco precisa de cualquier tipo de fenómeno social negativo, incluyendo dentro de este marco situaciones de muy diverso tipo”* (Losada, 2010: 21). De la misma manera en que lo hace Losada, Bejín y Morín también señalan que *“el término crisis se ha convertido en una concha vacía, que se utiliza como último recurso cuando en los momentos de más angustia no se sabe diagnosticar las causas de esa situación, o bien, tampoco es posible predecir su dirección”* (Bejín y Morin, 1976).

Además, la asociación del término con algo negativo, es otro de los aspectos erróneos de su concepción. Todo el mundo relaciona esta palabra con un indicio de un cambio que va a ir a peor, como algo grave, negativo. Sin embargo, aunque implica un cambio en cualquier aspecto de una realidad organizada, que afecta a un normal funcionamiento, y que conlleva consecuencias, éstas no tienen porqué ser negativas, pueden suponer una oportunidad para ir a mejor.

Veamos ahora qué pasa si trasladamos esta palabra al ámbito corporativo, qué significado cobra una crisis empresarial.

2.2.2 Crisis en el ámbito organizacional

Cualquier empresa es susceptible y eterna candidata de padecer una crisis, pertenezca a un sector/ámbito u otro. Muchas veces, incluso, puede verse amenazada por razones o causas externas, ajenas a la actividad que desarrolla. Pero no por ello tiene que adoptar una actitud impasible, como organización debe ser siempre consciente de los peligros que pueden acecharla haciendo un previo análisis sobre sus debilidades y sus amenazas para preparar un plan de acción, un plan de gestión de crisis, a modo de prevención. Cuando hablamos de crisis en el ámbito empresarial hablamos de accidentes, conflictos sociales, catástrofes naturales, etc.

En términos generales, una situación de “crisis corporativa” es aquella que afecta al normal funcionamiento de una empresa, ya sea por causas internas o externas. Se trata de una interrupción potencialmente peligrosa, que implica y puede conllevar graves consecuencias. Además, se trata de acontecimientos inesperados, extraordinarios e inmediatos. Losada caracteriza este tipo de situaciones como aquellas que corresponden a una situación *“urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía, puesto que puede tener un efecto perjudicial –interno y externo- en el producto, en el proceso, en la distribución en la seguridad o en los mercados financieros, convirtiendo a la organización en centro de atención pública, y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva”* (2010: 24).

Son muchos los autores que han aportado su propia definición teórica de este concepto abundando todos ellos en características muy similares. Losada hace la siguiente recopilación de definiciones del término en cuestión a través de un recorrido por las teorías de diferentes teóricos (2010: 23) :

“Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación 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, 1997:167).

“Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una

notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así a su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva” (Del Pulgar, 1999).

“Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad” (Saura, 2005).

Mientras todos estos autores conceptualizan situaciones de “crisis organizacionales”, Calahorro lo hace tildándolas y definiéndolas como “situaciones especiales”: *“Una situación especial aparece cuando se presenta un hecho inesperado e inusual en el devenir de una organización o colectividad.” (Calahorro, 2005:15).*

Dependiendo de la actividad que desarrollen, de su escenario de acción y de otras múltiples variantes, la empresa sufrirá un tipo de crisis u otra y a un nivel y potencia u otra. No todas las crisis tienen los mismos orígenes, por tanto, las maneras de abordarlas también serán diferentes. Aunque algunas tienen más probabilidades de sufrir una crisis ya sea por su naturaleza o bien por otros factores que lo propician, no significa que una empresa que se presente aparentemente inmune no la termine sufriendo. Por ello, es importante contemplar la prevención como un elemento clave.

Si bien es cierto que una de las características de estas crisis es que no avisan, es decir, que no podemos saber con anticipación cuándo ni cómo se producirán, la empresa puede tratar de predecir y aminorar los futuros daños que estas puedan conllevar gestionando previamente un buen plan de crisis. De hecho, Losada defiende que *“las crisis cuentan con un rasgo inherente que las convierte en un fenómeno hasta cierto punto controlable. Este rasgo es que todas las crisis son previsibles. En alguna medida, cada crisis deriva de una situación de peligro que la organización conoce antes de que la crisis llegue incluso a suceder” (2010: 24).*

En este sentido, mientras la mayoría de autores defiende rotundamente la impredecibilidad que caracteriza las crisis —recordemos, sin ir más lejos, la definición de Piñuel (1997: 167) *“se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario—*, Losada matiza que, aunque por definición las crisis se manifiestan

como fenómenos impredecibles, todas cuentan con un mínimo rasgo de predictibilidad, que las convierte incluso en controlables.

Siguiendo con esta línea que plantea Losada, las organizaciones deben ser conscientes en todo momento de las amenazas y peligros que se le pueden presentar en un futuro teniendo en cuenta su actividad y su marco de operaciones. Las organizaciones deberían tener todas un manual de crisis en el que se establecieran los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes. Aquellas que lo tengan, podrán estar preparadas para actuar ante tales situaciones, y por ende, más calificadas para sobrellevarlas con más posibilidades de éxito y rápidamente (jugarán con más margen de tiempo).

La idea de poseer un plan de gestión de crisis se vuelve todavía más contundente cuando los efectos de la resaca de estos acontecimientos ponen en juego la imagen de la empresa, posibilitando la devaluación de la confianza que hasta el momento han depositado los clientes. Además, también se pone en juego su reputación, ya que si está poco trabajada también influirá de forma negativa en ella y en su situación financiera.

Veamos, a partir de la mención que hace Enrique de Costa (2004), los diferentes públicos o *stakeholders* que pueden ser susceptibles de verse involucrados en una situación de crisis empresarial según este mismo autor (Enrique, 2007: 104) :

Stakeholders tradicionales	Stakeholders no tradicionales
<u>Internos:</u> Empleados, sindicatos, dirección general, de comunicación, jurídica, financiera, industrial y técnica, seguridad, entorno e higiene, dirección de recursos humanos, dirección comercial, consejo de administración.	<u>Internos:</u> Accionistas, prestatarios, técnicos de trabajo, sociedad madre, fuerza venta
<u>Externos:</u> Proveedores, clientes, competidores, prescriptores, distribuidoras, subcontratados, consumidores.	<u>Externos:</u> Grupos de presión, medio político local/regional/nacional, asociaciones de consumidores, usuarios, medios, Estado, instancias gubernamentales, auxilios/servicio, policía/comisaría, tribunales, consultores, informaciones generales.

Fuente: ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda* (Tesis doctoral, UAB). Gráfico de elaboración propia.

El conjunto de medios de comunicación también forma parte de los públicos involucrados en una situación de crisis, unos públicos a los que es importante prestar especial atención. Estos recogen la información sobre el suceso y la trasladan a la sociedad proyectando una poderosa opinión pública, que variará según las informaciones que se trasladen, que pueden provocar una mala imagen de la empresa o bien ayudar a fortalecerla. Según la relevancia y el sensacionalismo con el que traten la noticia y las informaciones, el caso pasará a ser conocido a gran escala o bien quedará como una anécdota más en la interioridad de la misma organización.

Por eso resulta vital la buena relación que establezca la empresa con los medios de comunicación y los periodistas. Ante una carencia de información y de datos, los medios pueden emitir informaciones vacías sobre lo que está ocurriendo o incluso falsas o distorsionadas, lo que compromete la imagen y la credibilidad de la organización.

El ritmo en que estas informaciones se propagan se multiplica con el uso de las redes sociales y la presencia de los medios en Internet *“con la rapidez de las nuevas tecnologías, un simple incidente puede convertirse en una crisis mayor. Sin embargo, la misma facilidad de comunicar un acontecimiento negativo debe ser aprovechada por las empresas para informar al público sobre lo que están realizando a favor de la solución de los problemas”* (Rojas, 2003:139).

Aquí recuperamos la definición china de crisis como “peligro que genera oportunidad” expresada anteriormente. Es decir, si la empresa asume su situación de crisis y actúa consecuentemente aportando información transparente y veraz sobre la misma que aporte confianza a su público, se puede llegar a ver fortalecida y apoyada en la gestión y puesta en marcha de soluciones.

2.2.2.1 Tipología

Las empresas pueden sufrir crisis de maneras muy diversas y variadas, tal y como se ha apuntado anteriormente, en tanto que pertenecen a diferentes sectores con una oferta de productos y servicios determinados —las crisis que pueda sufrir cada una de ellas se verán propiciadas por diferentes factores muy heterogéneos entre ellos dependiendo de sus características—. Este hecho dificulta el poder establecer una tipología única, exhaustiva y precisa que sirva de modelo para ubicar a todas aquellas situaciones de crisis que puedan darse en una organización. Existen múltiples clasificaciones y tipologías ilustradas por autores y teóricos que estudian el fenómeno de las crisis en las empresas.

En este caso, procederemos a la exposición de algunas de estas clasificaciones que se centran mayormente en la distinción de situaciones y escenarios de crisis según sus características, naturaleza, orígenes o consecuencias (entre otras). Los autores que se mencionan a continuación son, en su gran mayoría, los considerados más representativos, tal y como considera Enrique (2007: 112), ya que sus clasificaciones se repiten en diversas obras. Mediante esta recopilación daremos una visión amplia y completa sobre las diferentes categorías de crisis organizacionales que se pueden dar.

A modo de apunte inicial, previamente a analizar las diferentes tipologías expuestas por nuestros autores seleccionados, Losada (2010: 28) cree conveniente hacer una distinción entre las situaciones negativas que no merecen ser consideradas como una crisis y las que sí merecen esta denominación y por el contrario, sí deben ser gestionadas como tal. Los directivos tienen que ahorrar tiempo y para ello hacer una primera criba para sacar fuera del campo de acción aquellas situaciones que no se consideren crisis y por tanto, fuera de la gestión, ya que pueden ser tratadas desde otra perspectiva considerada menos urgente. Esta primera criba se basa en las siguientes situaciones:

- Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso: Se trata de pequeñas crisis, en el sentido de que no requieren de una intervención urgente y rápida por parte de la empresa. No obstante, ello no significa que pasen desapercibidas o se ignoren. La organización analizará la situación e intentará tratarla desde un punto de vista preventivo para que no adquiera resonancia pública ni visibilidad en los medios, tratará de controlarla.

- Situaciones de crisis de alcance: Son aquellas en que la empresa debe reaccionar urgentemente y ejecutar su Plan de Comunicación de Crisis. Se diferencian de las crisis a nivel reducido en que los *mass media* ya han hecho eco del tema, intervienen las autoridades y pueden darse consecuencias graves a nivel personal.

1- Aquí quedaría expuesta una primera base para diferenciar las distintas situaciones de crisis que se pueden dar, y sin perder de vista a Losada, expondremos a continuación su clasificación según una serie de variables que desarrolla (2010: 28):

- **Según la naturaleza de los acontecimientos:**

- Objetivas/subjetivas: Hablamos de una crisis objetiva cuando sus características son mediables, cuantificables y palpables por cualquier persona. En cambio, hablamos de una situación de crisis subjetiva cuando esta se deriva de una percepción (con posibilidades de que sea errónea o falsa) o de una opinión del suceso. Tanto unas como otras pueden llegar a ser igual de importantes para una empresa, pero no serán abordadas de la misma manera, ni se tomará el mismo protocolo con unas que con otras.
- Internas/externas: Esta clasificación se refiere al origen de la crisis, a la procedencia de sus causas. Mientras que las crisis internas nacen en el interior de la organización (pudiéndose extender más tarde al resto de la compañía y trasladarse al público externo), las crisis externas se escapan de los márgenes de control y prevención que pueda tener la empresa, ya que se originan por un fenómeno humano, técnico o comunicativo procedente del exterior.

- **Según el momento:** Una vez la empresa reconoce y asume que está sufriendo una situación de crisis, debe analizar además, en qué momento exacto se encuentra para adecuar una gestión determinada. Losada habla de cuatro momentos claves por los que pasa una situación de crisis, nos habla de las fases —un tema que se abordará con más detenimiento más adelante en otro apartado—: No crisis, precrisis, crisis y postcrisis. Lo más conveniente para la empresa será intervenir cuanto antes, antes de que se llegue a reproducir si todavía no ha llegado a tal punto para poder controlar a tiempo las acciones que tomen los públicos al respecto, como son los medios de comunicación.

- **Según el nivel de gravedad:** Cada vez más empresas optan por establecer su propio protocolo donde determinan una línea de catalogación de crisis según su nivel de gravedad utilizando indicadores más o menos ilustrativos. Algunas miden la magnitud de las crisis mediante una escala de colores, letras, números, etc. Cada valor llevará fijado, por ende, un plan de actuación concreto adaptado a su gravedad.

- **Según sus efectos:** En este apartado de su obra, Losada expone tres clasificaciones distintas realizadas por otros tres teóricos y expertos en la materia: Linke (1989), Rojas (2003) y Ritter (1996). Estos exponen los diferentes tipos de crisis que pueden darse en una empresa dependiendo de sus efectos:
 - Linke (1989) elabora una serie de agrupaciones de las crisis según el tipo de situaciones en que se generen: Las que explotan (un fuego o un accidente), las inmediatas (las que suceden imprevisiblemente y cogen por sorpresa a la empresa como un suceso medioambiental), las que se encuentran en construcción (estas pueden ser previsibles y la organización se puede anticipar como por ejemplo los despidos) y finalmente, las crisis continuas, por problemas crónicos.

 - Rojas (2003) establece, de manera completa y detallada, una serie de posibles causas por las que se pueden dar las crisis: Fenómenos naturales (inundaciones o terremotos), causas relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias o intoxicaciones), acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas, conflictos comerciales, etc), accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, etc), eventos de origen criminal (asesinatos o secuestros), asuntos jurídicos (discriminación racial, plagio, etc), hechos de tipo económico (fraude, corrupción, etc), retirada de productos (por ejemplo por defectos de fabricación) y finalmente, ataques informáticos (virus, hackers, etc).

 - Ritter (1996) realiza una clasificación, según Losada, más útil para visualizar el problema detectado: Crisis sobre los productos (mal uso y contaminación, reclamaciones, etc), crisis en la industria de los servicios (a raíz de incendios en hoteles, accidentes ferroviarios,

secuestros, etc), crisis de medio ambiente, crisis vinculadas a cuestiones institucionales (legales o financieras) y crisis vinculadas a personas (empleados, obreros, etc).

2- Piñuel y Westphalen elaboran una tipología de situaciones de crisis según la naturaleza y los orígenes que las motivan (1993:89):

- **Acontecimientos objetivos/subjetivos:** Serían acontecimientos de carácter objetivo los atentados, accidentes, desastres naturales, defectos en la producción, etc. Sin embargo, hablamos de acontecimientos de carácter subjetivo cuando nos referimos a enfrentamientos o declaraciones de algún accionista o por una empresa de la competencia, etc.
- **Acontecimientos técnicos/políticos:** Las crisis pueden crearse a partir de un indicio de naturaleza técnica (contaminación, accidente químico) o bien de naturaleza política (conflicto social, decisión política).
- **Acontecimientos exógenos/endógenos:** Las crisis de origen exógeno son aquellas que se producen por parte de los públicos externos y ataca a la imagen de la empresa, posteriormente se extiende al interior de la empresa. En cambio, las crisis de origen endógeno son las que se originan en el interior de la empresa, llegándose a propagar incluso hacia el exterior.

3- Cuatro años más tarde, Piñuel (1997: 169) en su libro *“Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones”* vuelve a rehacer una clasificación de las crisis, pero esta vez lo hace individualmente y basándose en su origen y en cómo afectan a las relaciones empresariales (lo hace más exhaustivamente respecto a la tipología que propuso con Westphalen):

- **Relaciones sociales**
 - Internas: Relaciones de producción en una empresa, como por ejemplo despidos, conflictos con sindicatos, cambios de personal, etc.
 - Externas: Huelgas en el sector, aprobación o cambios en la legislación, cambios políticos, etc.
- **Relaciones con el entorno humano**
 - Internas: Accidentes durante el desarrollo de la cadena de producción.
 - Externas: Defectos en el proceso de producción que hayan provocado alguna intoxicación, atentados, guerras, etc.
- **Relaciones de comunicación**

- Internas: Rumores, enfrentamiento protagonizado por departamentos, etc.
- Externas: Declaraciones polémicas de algún profesional del sector que se ven reflejadas en los medios de comunicación.

4- J.Ferrer (2000: 170) en su obra *“La comunicación interna y externa en la empresa”* expone también su tipología; lo hace basándose en las posibilidades de preverlas, sus consecuencias y su evolución.

➤ **Según la previsión:**

- Crisis previsible: Estas pueden prevenirse en el tiempo, ya que existen precedentes que alertan del peligro y ello hace que puedan tomarse medidas para evitarla. Serían crisis previsibles una suspensión de pagos , una huelga de trabajadores, etc.
- Crisis imprevisible: A diferencia de las previsibles, tal y como vienen definidas por su nombre, estas son más difíciles de prevenir en el tiempo. Hablamos de desastres naturales como un incendio, fenómenos externos como un sabotaje, etc.

➤ **Según las consecuencias:**

- Crisis leve: Son de corta duración y se pueden detectar fácilmente con antelación como pequeños accidentes laborales sin consecuencias, despidos, etc. Las consecuencias y secuelas son mínimas.
- Crisis aguda: Estas siempre pueden conllevar graves consecuencias y un impacto negativo en la opinión pública. Se incluirían aquí por ejemplo aquellos accidentes graves en producción, retirada de productos, etc.

➤ **Según su forma**

- Crisis naciente: Son crisis que se “dejan entrever”, es decir, que se dan previamente en formato de indicios y que por percepciones o comentarios se pueden evidenciar antes de que se manifiesten. La empresa juega con la ventaja de poder analizar las causas rápidamente y encontrar solución.
- Crisis súbita: Se producen sin previo aviso, de repente. Por ello es imposible para la empresa poder analizar sus causas y poner solución, y menos aún si no dispone de un plan de acción previo que la empresa ya haya desarrollado para combatirla. Estas crisis pueden ser accidentes naturales y fortuitos (pérdidas de vida y bienes materiales, incendios, etc.

- Crisis sostenida: Son crisis duraderas en el tiempo, pueden durar semanas, meses o incluso años. Los medios de comunicación son los que principalmente la sostienen manteniéndola viva en sus plataformas, además de los rumores que se generen fomentando las especulaciones. Son crisis que se originan tanto dentro como fuera de la empresa.

5- A.L. Cervera (2004: 381) en su obra ‘Comunicación total’ ilustra de una manera más concisa que los demás autores, las tres situaciones de crisis que pueden darse mediante niveles representados por colores, según el grado de peligro:

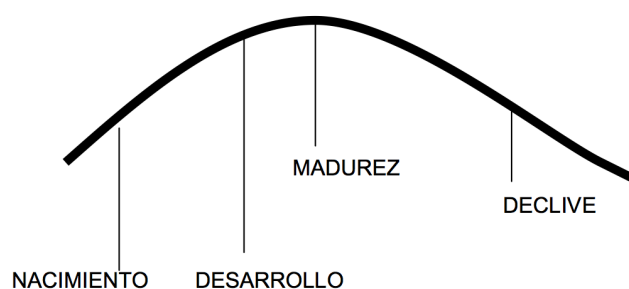
- **Nivel VERDE o de baja intensidad (Alerta 1):** Dentro del nivel de baja intensidad aparecen los accidentes e incidentes que quedan limitados al ámbito local, sin efectos graves sobre la seguridad, el medioambiente o la solvencia económica y la gestión. Sin embargo, podrían generar interés por los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales, lo que haría “eco” del suceso llegando a complicar la situación. Ejemplos como pequeños escapes, explosiones o incendios controlados rápidamente son los que podemos encontrar en este nivel.
- **Nivel AMARILLO o de situaciones de relevancia (Alerta 2):** En este nivel aparecen los accidentes e incidentes que quedan limitados al ámbito local con efectos severos sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica y la gestión de la compañía. Generan interés de los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales. Ejemplos de ello sería un accidente donde muere algún trabajador, una crisis alimentaria con peligro para la salud de los consumidores, etc.
- **Nivel ROJO o de situaciones extremas (Alerta 3):** Dentro de esta categoría se ubican los incidentes que van más allá del ámbito local convirtiéndose en un asunto de gran interés por parte de los mass media, asociaciones, autoridades nacionales e internacionales. Suelen generar graves consecuencias sobre la seguridad, el medio ambiente, la solvencia económica y la gestión de la compañía. Ejemplos de estas crisis serían: Huelgas, retiradas de producto por intoxicaciones, vertidos contaminantes para el medio ambiente, incendios, explosiones, etc.

2.2.2.2 Fases

En el anterior apartado ya han quedado expuestas las diferentes tipologías y clasificaciones de crisis que pueden producirse en una empresa. Ahora es el momento de conocer cómo evolucionan estas. Es decir, cuales son los procesos y las etapas por las que atraviesan estas crisis desde que estallan hasta que terminan.

Del mismo modo en que no existe una tipología única de crisis corporativas, tampoco existe un patrón unificado que defina las diferentes fases por las que estas, en su gran mayoría, pasan. Por ello, hemos escogido tres teorías diferentes (aunque con grandes similitudes) expuestas por sus respectivos autores para poder operar con una visión más amplia.

1- La primera de las teorías es la que estipula González (1998: 51), y lo hace ejerciendo una equiparación entre la evolución de una crisis empresarial y el ciclo de vida de un ser humano por el cual este nace, crece, alcanza su madurez y finalmente, muere. Una equiparación que también aplica, en términos de márketing, al ciclo de vida de cualquier producto que encontramos en el mercado. En el caso de la crisis empresarial, las etapas que atravesaría serían: nacimiento, desarrollo, madurez y declive.



Fuente: GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch comunicación. Gráfico de elaboración propia.

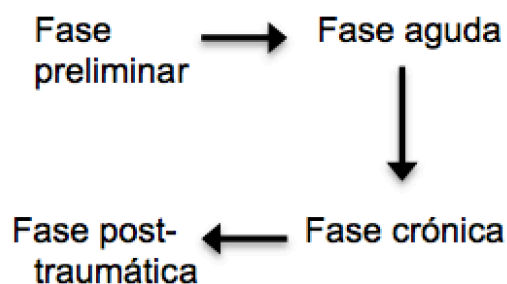
Según el mismo autor, poder identificar cuáles son las etapas cíclicas de una crisis facilita el proceso de prevención de la empresa. El saber qué tipo de consecuencias se esperan y se dan en cada una de las fases pone en alerta a la empresa, que utilizará unos determinados mecanismos y medidas de actuación, dependiendo de la fase con la que se encuentre.

El ciclo que se presenta en la anterior figura no es sinónimo de que una crisis deba pasar por todas las fases que en ella salen representadas. Puede ocurrir que una

crisis inicie, es decir, nazca pero que no llegue a su punto de madurez o bien que ni siquiera llegue a nacer, ya sea porque la empresa ha encontrado y utilizado adecuadamente sus recursos y mecanismos para interrumpirla o bien, porque ha podido intervenir a tiempo sin que esta llegue a despegar.

En el caso de que la crisis atravesase todas estas etapas en su totalidad, se sobreentiende que es porque la organización no ha podido intervenir a tiempo porque no ha tomado los mecanismos correctos ni adecuados.

2- De la misma manera en que González distingue cuatro fases en una crisis, M.H. **Westphalen y J.L. Piñuel (1993: 90)** también las determinan en cuatro, según la evolución de la crisis basada en un ciclo que llaman “clásico”:



Fuente: WESTPHALEN M.H. y PIÑUEL, J.L. (1993: 90). *La dirección de comunicación: Prácticas profesionales*. Diccionario técnico. Madrid: Ediciones del Prado. Gráfico de elaboración propia.

- **Fase preliminar:** Sucede cuando la crisis se deja entrever por determinados signos/rasgos precursores. Un ejemplo de estos sería el descontento de los consumidores o una manifestación.
- **Fase aguda:** En este punto la crisis estalla, se pronuncia como tal. Los medios de comunicación se hacen eco de los acontecimientos sucedidos y les dan cobertura máxima provocando proyectando una opinión pública.
- **Fase crónica:** Los acontecimientos van fluyendo y siguiendo su curso natural. Además, se ven involucrados en estos procesos los distintos actores involucrados en la crisis en cuestión, y sobre todo los *mass media* que ejecutan procesos de acción y reacción como por ejemplo el lanzamiento de

una investigación. Westphalen y Piñuel, hacen un pequeño apunte dentro de esta fase: *“Un cierto número de crisis no pasan por la fase crónica, ya sea porque son capaces de superar victoriosamente la fase aguda, ya sea porque de alguna manera les “salva la campana”, es decir, se olvida uno de ellas en provecho de acontecimientos más “importantes”* (1993: 90).

- **Fase post-traumática:** En esta fase, tanto la organización como los diferentes públicos afectados por la crisis, hacen un balance y una valoración sobre los sucesos acontecidos y a partir de un análisis, toman decisiones que comportarán cambios tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo.

En su obra individual posterior, Piñuel (1997: 170) recupera la misma tipología de fases que recorre una empresa que ya estableció junto a M.H Westphalen, expuesta más arriba. Por tanto, se reafirma en su clasificación anterior.

3- José Carlos Losada (2010: 36) secciona en tres las etapas por las que pasa una crisis, según el, claramente definidas en cualquier situación de crisis que se dé en una empresa desde que los hechos comienzan a vislumbrar hasta que la crisis finaliza por completo. Añade, además, una primera fase que precede a estas tres etapas: la “no crisis”. Las cuatro etapas serían: No crisis, Precrisis, Crisis y Postcrisis:



Fuente: LOSADA DÍAZ, C. (2010: 36). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC. Gráfico de elaboración propia.

- **No crisis:** Se trata de la fase previa a que comiencen a darse las primeras señales de algún fenómeno que indican que en un futuro próximo podrían desencadenar en una crisis. El deber de la organización en esta fase consiste en realizar una preparación previa enfocada a cuando llegue la crisis a modo de prevención.
- **Precrisis:** En esta etapa ya se manifiestan los primeros indicios que auguran una situación de crisis real en la empresa. Surgen problemas en aspectos de

la producción, la gestión o en las relaciones de la organización, que se transmiten en formato de quejas, en gran parte, debido a las publicaciones de los medios de comunicación. Se activan las primeras medidas para hacer frente a la crisis, entre ellas la de investigar la situación para conocer en profundidad los hechos a los que se enfrentará.

- **Crisis:** En este punto la crisis ya se ha pronunciado claramente y es conocida externamente. La empresa emplea los diferentes métodos y medidas que previamente ha preparado en el nivel “No crisis” o “Precrisis”. Los aplica adecuadamente y en coherencia con la situación a la cual debe hacer frente mediante las convenientes estrategias y recursos técnicos y humanos.

Piñuel alude en este punto a algunos teóricos que recomiendan diferenciar dos tipos de “subfases” dentro de esta etapa. Estos serían:

- Fase aguda: Puede durar de unas pocas horas a semanas, y se da de manera espectacular a causa de la función que ejercen los medios de comunicación.
 - Fase crónica: Una vez ya ha tenido lugar la fase más intensa de la crisis, se inicia un proceso más continuado en el que la situación sigue siendo delicada y peligrosa.
- **Postcrisis:** El episodio de la crisis ya ha finalizado y este es el momento en que la empresa hace un balance, una valoración de la situación resultante para aplicar medidas de ajuste útiles para posibles futuras crisis de la misma índole. Se trata de recuperar la situación anterior a que llegara la crisis para tratar de normalizar la situación de la mejor manera posible.

Aunque cada autor expuesto defiende su propia teoría, se observa que todas ellas coinciden y comparten varios puntos en común. Se observa un consenso en cuanto :

- I. Todas las crisis siguen su propio “ciclo de vida”, y evolucionan pasando por diferentes etapas consecutivas (ello no significa que todas pasen por la totalidad de las etapas, dependiendo de su naturaleza vivirán unas u otras) hasta que llegan a su fin, solventadas de una manera más o menos efectiva.

- II. Aunque no se han expuesto todas las teorías existentes, las anteriormente expuestas coinciden en que todas ellas señalan en cuatro las etapas/fases por las que pasa una crisis corporativa. Si bien es cierto que cada autor las define con nombres distintos, todas ellas vienen a indicar un mismo orden de desarrollo y el mismo significado.

- III. Desde que se dan los primeros indicios a partir de los que se estima que producirán la crisis, la evolución de los acontecimientos va siempre "*in crescendo*" hasta alcanzar su punto máximo (el punto de inflexión) que, forzosamente, indica que a partir de ese momento solo podrá ir a mejor ("*in decrescendo*") siempre y cuando la empresa adopta y aplica las metodologías correctas.

2.3 GESTIÓN DE COMUNIACIÓN DE CRISIS

2.3.1 Comunicación de crisis

Cuando acontece una situación crítica que pueda amenazar a la empresa, esta debe afrontarla rápidamente apostando en primer lugar, por sus dinámicas de acción para intentar frenar los posibles daños y en segundo lugar, apostando por la comunicación. En cuanto a esta última, la organización puede decidir comunicar la crisis o no. Al elegir no hacerlo, opta por no incrementar la repercusión pública de los hechos. Sin embargo, la mayoría de instituciones prefiere transmitir lo sucedido a sus públicos siguiendo una filosofía de transparencia que les aporte una visión de responsabilidad, dejando entrever su normalidad organizacional.

Las acciones de comunicación de crisis se pueden agrupar en dos grandes bloques. Por un lado, las acciones destinadas a explicar las causas e incidencias de la crisis y por otro, las que se ocupan de anunciar y justificar las decisiones que la empresa adopta. Se trata de una apuesta doble que hace la empresa con la que espera *“frenar la crisis con la aportación de reacciones efectivas frente al suceso que la generó y contribuir a que haya la mínima pérdida de crédito y de capital en imagen”* (Piñuel, 1997:171).

Una de las definiciones más acertadas y conclusivas del concepto de 'comunicación de crisis' la hace González Herrero: *"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"* (1998).

Esta serie de dinámicas que activan las empresas no se trata de acciones banales, ya que la presencia de la crisis en los diferentes medios de comunicación puede volverse en contra de la organización. Cualquier información difundida por los medios pasa a ser de dominio público, y por consiguiente, generadora de opinión pública.

Para que la empresa preserve su imagen, la anterior a la crisis, debe activar su sistema de alarma y movilizar las distintas acciones comunicativas que expongan lo ocurrido y aclaren al público cómo se espera salir de tal situación crítica. Su sistema de alarma deberá estar sometido a un plan de prevención previo que habrá preparado la empresa para poder actuar de inmediato una vez sufra los primeros síntomas de la crisis. La manera en que la organización afronte la crisis desvelará y reflejará su propia cultura corporativa, según las líneas de comunicación que decida emplear, tanto en su interior como hacia su exterior.

Independientemente de cómo actúe la empresa comunicativamente en el momento de la crisis, es importante que cuente con una garantía mínima formada antes de que ocurra la situación crítica. Ya hemos visto lo importante y decisivo que resulta la opinión pública respecto a la imagen que adopte la empresa. Para minimizar los daños en ese ámbito, es conveniente que la empresa se asegure un buen factor de apoyo y comprensión. Para ello, deberá asegurarse buenas relaciones con los diferentes públicos creando bases de confianza y también con los distintos medios de comunicación (a quienes deberá proporcionar información constante sobre cada uno de sus pasos de manera permanente).

Antes de comunicar una crisis, es importante que la organización tenga en cuenta los pros y los contras de la gestión, tal y como anuncia Losada en su obra a partir del análisis de López Quesada (2005):

Ventajas	Inconvenientes
Responder a su responsabilidad social de informar	Visibilidad negativa de la empresa al hablar abiertamente de la crisis (cuando asume responsabilidades)
Mostrar responsabilidad, compromiso y cercanía con sus principales públicos	Consecuencias políticas o económicas según lo que se cuente sobre los hechos que han generado la crisis
Tomar iniciativa en el mensaje, importante para situar su versión	Difícil silencio el que será posible guardar en un futuro
Controlar el mensaje sin depender de otro público o fuente de información	

Fuente: LOSADA DÍAZ, C. (2010:84) . *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC. Gráfico de elaboración propia

Otro de los apuntes, que podría valorarse como inconveniente, lo añade Piñuel al afirmar que la gestión de la comunicación en momentos de crisis es sumamente delicada debido a la rapidez de los flujos comunicativos y al deterioro de la misma comunicación causado por el estrés al que se ven sometidos diversos actores como los directivos o representantes de la empresa y los periodistas.

Para minimizar al máximo los anteriores inconvenientes expuestos por Losada, Westphalen y Piñuel proponen cinco máximas a modo de reglas de conducta a seguir en casos de crisis en materia de comunicación (1993:123):

- Retomar la iniciativa: La empresa tiene que retomar el control de los temas que va a abordar proporcionando a los distintos públicos las informaciones que reclaman mediante la máxima transparencia posible. En caso de que esta no pueda dar una determinada información, deberá justificarlo para evitar rumores. La empresa debe mantener siempre unas buenas relaciones con la prensa estableciendo un *feedback* constante de informaciones completas y exactas para que los medios puedan difundirlas rápida y satisfactoriamente. Además, la misma empresa deberá revisar y clarificar las informaciones publicadas por los medios por tal de controlar las informaciones falsas que puedan circular.

- Resituar el debate en su punto justo: Conviene neutralizar lo antes posible los sistemas de representación colectiva, ya que a veces, se expresan sometidos a una dinámica particular. Del mismo modo, también se deberán neutralizar los rumores.
- No dar preferencia a la comunicación: La prioridad es encontrar una salida a la crisis, aunque suene contradictorio.
- Atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo: Ser coherente sobre la eventualidad de la persistencia de la crisis. La empresa no debe avanzar sobre la finalización de una crisis cuando todavía no está segura de ello. Es importante organizar las informaciones críticamente en cada etapa de la crisis para reducir incomprensiones.
- Hacer que evolucione la comunicación desde la óptica del fin de la crisis: Una vez terminada la crisis, es imprescindible que la empresa sepa cómo encauzar las grandes líneas de lo que será la comunicación post-crisis a través de estrategias de comunicación.

Recuperando las diferentes características expuestas arriba, podemos realizar una aproximación de lo que sería percibido como una buena práctica y gestión de comunicación frente a una crisis: en primer lugar, una anticipación a la crisis realizada en tiempos de calma garantiza a la empresa la aplicación de una estrategia comunicativa apropiada, ya que cuenta con la seguridad de haber sido valorada y analizada previamente. En segundo lugar, es importante que la organización cuide y mantenga sus relaciones con sus distintos públicos, tanto internos como externos, para poder controlar mejor la situación una vez se encuentre en el clímax de una posible crisis en cuestión. Y en tercer y último lugar, la puesta en marcha de las diferentes acciones comunicativas que decida seguir la organización, deberá hacerlo mediante una política de transparencia, lo que le aportará confianza respecto a sus públicos, y ello influirá en su imagen y consecuentemente en su reputación.

2.3.2 Plan de comunicación de crisis

Como ya se ha expuesto anteriormente, cuando brota una crisis en una empresa, esta debe ponerse súbitamente manos a la obra y actuar para intentar frenarla o bien reducir sus efectos en la medida de lo posible recurriendo a su Plan de Gestión de Crisis. Pero, ¿Qué sucede con la comunicación de esta crisis? Para ello, existe el Plan de Comunicación de Crisis, que forma parte de este plan de gestión (a modo de plan complementario). Se ocupa exclusivamente de paliar los daños de la crisis desde el ámbito comunicativo, proporcionando las pautas de acción y las estrategias necesarias para hacer frente a la situación.

Este **Plan de Comunicación de Crisis**, que a lo largo de este apartado mencionaremos con la abreviatura 'PCC', se trata de un documento que se manifiesta a modo de instrumento para que la empresa pueda hacer frente a la crisis desde un punto de vista comunicativo. También denominado '**Manual de gestión de comunicación de crisis**' por otros autores, recopila el conjunto de informaciones estratégicas y protocolo a seguir cuando explota una situación de gravedad o crisis, principalmente para conservar la imagen y la estabilidad de la empresa. Actúa como un dispositivo preventivo que evita que situaciones conflictivas empeoren o vayan a más en la empresa, por ello se implanta al detectarse los primeros síntomas de peligro.

El **objetivo** básico que se persigue con la elaboración de este PCC es el de conseguir establecer un marco de actuación para que la empresa u organización responda de una manera planificada, efectiva, sistemática y rápida a la situación de crisis con el fin de proteger su imagen (transmitiendo transparencia) y su reputación, y no empeorar con la comunicación la percepción que tienen de esta sus públicos o *stakeholders*. Busca recuperar la normalidad de las dinámicas y actividades habituales y propias de la empresa lo más rápidamente posible.

Gran parte del éxito de este manual, tal y como apunta Piñuel, recae en que está ideado para cubrir situaciones de crisis a largo plazo. Se trata de un Plan concebido para tratar comunicativamente la totalidad de las fases por las que pasa una crisis, desde que se empiezan a manifestar los primeros síntomas hasta que termina la fase más traumática. En este sentido, hablamos de un PCC muy completo y recurrente en y desde cualquier fase de una crisis.

La correcta gestión de la comunicación de una crisis dependiendo de la fase en que se encuentra la situación anómala sería la siguiente (Enrique, 2007: 161):

- Fase preliminar: En esta fase, protagonizada por las primeras irregularidades o sucesos imprevisibles, el PCC debe aplicar métodos de prevención que proporcionen una información eficaz. Si la gestión de la comunicación en esta fase es coherente, se pueden llegar a controlar ciertos rumores e incluso reducir el impacto de los medios de comunicación, que pueden empeorar la situación fácilmente.
- Fase aguda: En este momento, en que ya ha explotado la crisis, las noticias empiezan a aparecer en los medios de comunicación. Se trata de una fase clave en que se deben aumentar y fortalecer las acciones de comunicación. Si se sigue la metodología correcta se podrá salir rápido de la crisis.
- Fase post-traumática: En esta fase, en que la situación ya se ha normalizado, el PCC debe encauzar las acciones necesarias destinadas a que los públicos recuperen la confianza en la empresa. Además, se analizarán las conclusiones y se extraerán críticas de lo sucedido.

Otra de las características de este PCC reside en la interpretación de su uso. Piñuel defiende que no puede convertirse en un instrumento de uso rígido e inflexible, sino que se trata de un plan que debe mantenerse vivo y capaz de adaptarse rápidamente a situaciones no previstas variando medidas según el contexto en que se den. Sin embargo, Losada declara que *“sus normas deben ser de obligado cumplimiento para toda la organización”*. Si bien es cierto que no plantea una idea contraria a la de Piñuel, el matiz de “obligado cumplimiento” que emplea podría alejarse del concepto natural que caracteriza a este plan: cambiante, adaptado a cada escenario y por norma flexible.

Según el Estudio Dircom 2008, mencionado por Saura y García en su artículo *‘La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial’* (2010: 53), el **contenido** de estos manuales de crisis, a partir de distintas encuestas realizadas, suele incorporar en términos generales: listado y niveles de crisis, listados de miembros del comité y de medios, consejos para tratar con los medios y relación de posibles preguntas y respuestas.

El momento de su elaboración se concibe y plantea a partir de un cierto número de cuestiones en relación a la crisis -lista no limitativa- (Piñuel, 1997:191): Causa, naturaleza, consecuencias, mediatización y su gestión.

Para señalar los apartados que componen un PCC más específicamente y en profundidad, Enrique (2007: 163) propone en su tesis doctoral una lista de ocho ítems clave a partir de un exhaustivo análisis de distintos planes de comunicación de crisis que han establecido otros autores y expertos en la materia. Expone pues, un ejemplo de lo que contendría o debería contener un plan de comunicación de crisis:

1. Investigación previa
2. Objetivos de comunicación
3. Identificación de los públicos
4. Constitución del comité de crisis
5. Elaboración de estrategias
6. Instrumentos de comunicación
7. Evaluación de post-crisis
8. Simulaciones y formación de portavoces

1. Investigación previa: El PCC tiene que contar desde un buen principio con una recopilación de información sobre la empresa para poder diseñar y enfocar las posteriores acciones que se llevarán a cabo. Esta recopilación se crea a partir de diferentes puntos:

- Análisis de la realidad de la actividad de la empresa (productos, servicios, producción, ...) y ejecución de un análisis de las crisis que la empresa ha sufrido previamente -supuestamente recogidas en informes, donde se especifica qué tipo de crisis se dió, a qué públicos afectó y qué estrategias se llevaron a cabo-.
- Estudio de los posibles riesgos que amenazan a la empresa.
- Investigación sobre la imagen que la empresa posee en sus tiempos de calma, cómo se posiciona en la mente de sus públicos. Si se da una crisis, se podrá comparar y saber cuántas posiciones o cómo de afectada ha quedado la imagen.

2. Objetivos de comunicación: Dentro de este apartado aparece un objetivo general y otros más específicos. El que se establece primeramente es el general, que responde a que la imagen y el funcionamiento básico de la empresa no queden afectados por la crisis (Martín y otros, 1997:11). Los más específicos, que no por ello menos importantes serían:

- a) Articular una respuesta rápida y efectiva a una situación de crisis.
- b) Definir de forma exhaustiva responsables, funciones y medios a utilizar
- c) Controlar el flujo de información que se genera en toda crisis, para evitar posibles rumores.
- d) Reflejar la seguridad y responsabilidad social de la empresa.
- e) Mantener y consolidar la confianza de todos sus públicos, reforzando la imagen
- de la empresa.

3. Identificación de los públicos: La relación entre la empresa y sus públicos es imprescindible para su supervivencia. En una situación de crisis, resulta necesario realizar una identificación selectiva de los que pueden verse afectados para que la empresa establezca estrategias de comunicación idóneas para cada tipo de público. Para detectar cuáles han sido más afectados, se suele adoptar el enfoque genérico de clasificarlos en internos y externos.

4. Constitución del comité de crisis: Los miembros del comité de crisis deberán estar preparados para actuar lo más rápidamente posible cuando se encuentren con los sucesos críticos. En este ítem, se determinan las personas que formarán parte de este comité y qué responsabilidades adquirirá cada uno de ellos. Su función será la de impulsar y coordinar la gestión de la crisis en todos sus ámbitos.

5. Elaboración de estrategias: Una vez constituido el comité, éste deberá trabajar elaborando estrategias de comunicación, que según el tipo de crisis se tratará de una manera u otra. Las estrategias de comunicación a seguir por la empresa pueden adoptar cuatro posibilidades (Cánovas, 2000: 31).

- a) Reactividad: comunicar solamente cuando existe un requerimiento concreto por parte de los públicos.
- b) Proactividad: liderar la información que se ofrece de la crisis, es decir, ofrecer la información antes de que te la pidan.

- c) **Accesibilidad:** aplicar la política de transparencia informativa de la empresa y atender las peticiones inmediatamente.
- d) **Consistencia:** difundir únicamente la declaración oficial y sus argumentos entorno a los mensajes básicos.

Más adelante, en el presente trabajo, se añade otro apartado específico (el apartado correspondiente a '2.3.5 Estrategias comunicativas') donde se amplía este ítem explicando las distintas estrategias corporativas a adoptar delante de una situación de crisis.

6. Instrumentos de comunicación: El comité de crisis deberá emplear estos instrumentos de comunicación para la difusión de la información conveniente a la empresa. Algunos de estos instrumentos indispensables, tal y como menciona Enrique (2007: 167) serían: visita de periodistas al sitio afectado; conferencias de prensa; comunicados de prensa; entrevistas de prensa; teleconferencias, videoconferencias; llamadas personales; web corporativa; e-mail; Intranet; fax; revista institucional. Para otros casos, también resulta necesario tener diseñados materiales como plantillas o modelos de notas de prensa, modelos de comunicaciones (cartas, hojas de fax, mensajes telefónicos,..). También importante disponer de listados de medios de comunicación, listados de teléfono de emergencia, ...).

7. Evaluación post-crisis: Aunque en muchas ocasiones la empresa cree que la crisis ya ha pasado porque ya no se habla de ella en los medios de comunicación, se recomienda seguir con la gestión y dejar un poco más de tiempo ya que en cualquier momento puede volver a resurgir si no se tiene bien controlada. Una vez terminada la crisis, es importante hacer un análisis para extraer conclusiones y enseñanzas para progresar en un futuro.

8. Simulaciones y formación de portavoces: Para comprobar si el plan de comunicación de crisis elaborado ha sido bien diseñado y es eficaz, se llevan a cabo una serie de simulaciones y formación para concienciar tanto a los miembros del comité como a los propios trabajadores de la empresa de cómo actuar ante una situación de emergencia.

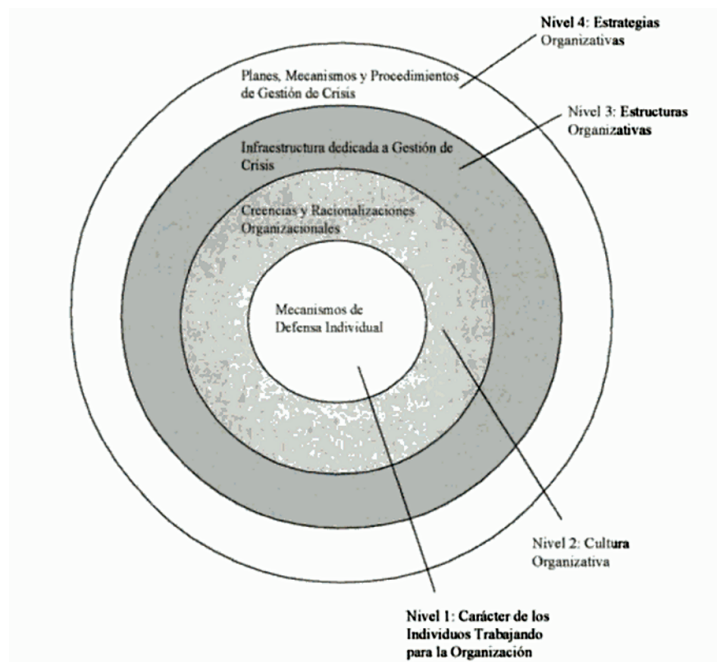
2.3.3 Modelos teóricos de gestión de comunicación de crisis

Numerosos teóricos han profundizado acerca del fenómeno de la gestión comunicativa de una crisis, una gestión que sitúa en su centro la comunicación como una herramienta estratégica y fundamental en cualquier organización que la sufra. Muestra de ello aparece en los siguientes modelos mencionados por Carlos Losada en su obra ‘Comunicación en la gestión de crisis’ a partir de la recolección que hace de estos previamente Saura (2005), además de otros que han sido añadidos dada su relevancia. Estos son los siete modelos que se expondrán individualmente a continuación:

- Modelo Onion de Pauchant y Mitroff.
- Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd.
- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.
- Modelo de las 4 Rs de Heath.
- Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski.
- Modelo de las relaciones continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera.
- Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero.

2.3.3.1 Modelo Cebolla de Pauchant y Mitroff

El Modelo Cebolla (Model Onion), de Thierry Pauchant e Ian Mitroff (1992), se trata del modelo más referenciado por el resto de teóricos de la materia, llegando incluso a marcar un antes y un después en el campo de la comunicación de crisis. Los autores de este modelo consideran que los individuos de la organización son los que ejercen una influencia determinante en la perspectiva sobre la crisis y los esfuerzos de gestión de esta. Este modelo toma el nombre de “Onion” (cebolla en castellano) en base a la configuración de su estructura, que corresponde a la superposición de cuatro capas concéntricas, cada una de ellas referenciando a un nivel diferente de la realidad y que en su totalidad conforman la gestión de la comunicación. Se desarrolla a partir de los siguientes niveles descritos en esta figura:



Fuente: SAURA, Pilar. (2005: 32). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Comillas.

- Nivel 1 o Carácter de los Individuos

Este nivel suele estudiarse desde el campo de la Psicología. Comprende los mecanismos de defensa individual para hacer frente a la crisis, centrándose en las *“respuestas emocionales formadas por los directivos de la empresa”* (Mitroff, 1997: 67). Según los autores, aquella empresa que esté preparada para la llegada de la crisis siempre actuará con decisión y responsabilidad, al contrario de aquella que no lo esté, que tenderá a culpabilizar a otros por la situación de crisis por la que está pasando.

- Nivel 2 o Cultura Organizacional

En este nivel se localiza la cultura de la empresa, lo que refiere al conjunto de sus valores y creencias. Suele estudiarse desde el ámbito de la Sociología y la Antropología. Dependiendo de la cultura de la empresa y de cómo conciba la posibilidad de una llegada futura de una crisis, responderá y actuará de una manera u otra.

- Nivel 3 o Estructuras Organizacionales

En este tercer nivel se sitúan las infraestructuras de una organización, incluyendo su organigrama, la tecnología empleada en los procesos de producción o la gestión de la empresa. En este nivel aparece el comité de crisis.

- Nivel 4 o Estrategias de Organización

En este nivel se incluyen el *management* o la gestión del negocio, incluyendo todo el conjunto de planes, mecanismos y procedimientos para hacer frente a la gestión de crisis. Los autores los determinan en cinco fases:

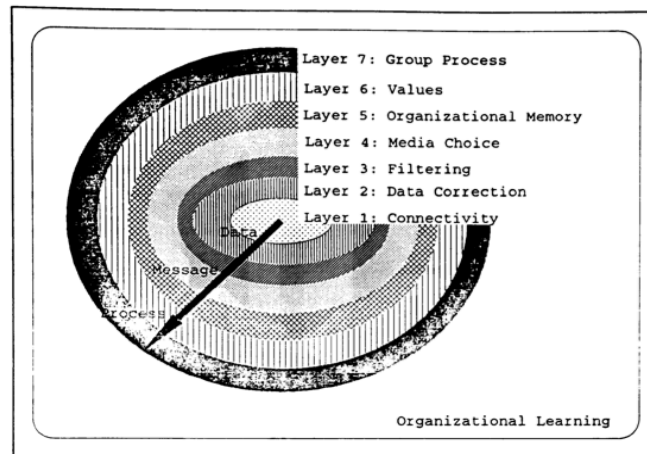
- 1) Señales de Crisis/Detección
- 2) Preparación/Prevención
- 3) Crisis
- 4) Contención de la Crisis/Limitación del daño
- 5) Recuperación.

2.3.3.2 Modelo de las siete capas o Layered de Hurd

El modelo de las Siete Capas o Layered ideado en 1992 por Hurd, se expone a través de siete capas o estadios focalizados en la fase de reacción ante una crisis prioritariamente. Estas capas van de dentro hacia fuera y son las siguientes:

1. La conectividad (capa central o de partida), que incluye las reuniones iniciales del equipo de crisis.
2. La corrección de datos, que incluye la obtención de información sobre los daños de la crisis.
3. El filtrado, que convierte los datos disponibles (palabras, números, fotos) en información útil para la gestión de crisis.
4. La elección de los medios, que incluye la selección de la herramienta de comunicación de crisis que sea mejor para que el mensaje llegue de forma correcta al receptor.
5. La memoria organizacional, que convierte en útiles los aprendizajes de crisis anteriores y facilita la toma de decisiones.
6. Los valores, que ayudan a establecer las prioridades de las crisis.
7. El proceso de grupo, que unifica todos los elementos anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

A continuación se muestra el gráfico original elaborado por Hurd (1992:127) correspondiente a estas siete capas. Titulado en su obra original como "*Layers of crisis communication support*", se traduce como: "Capas de apoyo en la comunicación de crisis":

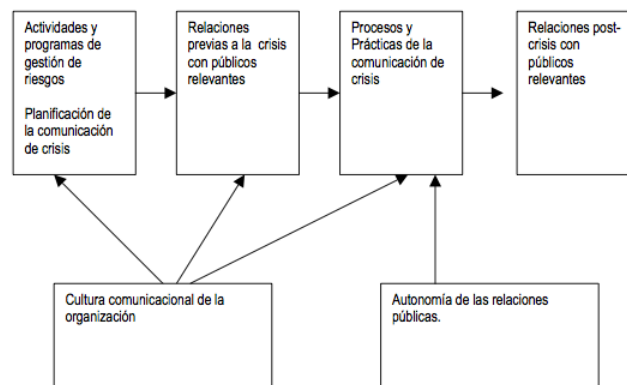


Fuente: HURD, JOANNE E. (1992:127). *Crisis response tools: a layered model of communication support* (Tesis doctoral, Texas Tech University).

Según Joanne E. Hurd, a través del modelo de las siete capas se ofrecen “*principios pragmáticamente razonables para la organización de las sistemas que dan respuesta a las crisis, ofreciendo una arquitectura del sistema*” (1992: 12).

2.3.3.3 Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra

El modelo que Frank Marra presenta en 1998 se centra en las relaciones que la empresa tiene con sus públicos más relevantes para poder medir su éxito en gestión y comunicación de las situaciones de crisis. El mismo autor defiende su modelo resumiendo “*Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes*” (1998). En este modelo, se destacan cuatro fases de una situación de crisis:



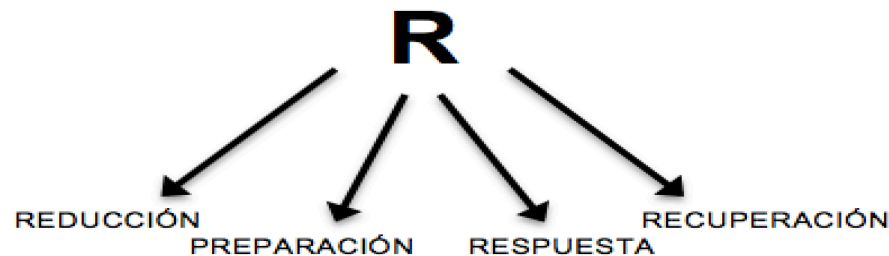
Fuente: ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M. (2007: 464). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda* (Tesis doctoral, UAB).

Marra sitúa como pieza clave del éxito de una buena gestión de crisis la cultura comunicacional de la empresa y la excelencia en las relaciones públicas (por la que considera que el departamento de relaciones públicas tiene que contar con una autonomía total para poder gestionar las crisis de manera más eficaz).

2.3.3.4 Modelo de las 4Rs de Heath

Este modelo diseñado por Heath en 1988 se trata de, tal y como indica Losada, uno de los prototipos de gestión más utilizados en la materia de comunicación de crisis. Divide y planifica las diferentes situaciones de crisis en cuatro etapas: Reducción, Preparación, Respuesta, Recuperación (Reduction, Readlines, Response, Recovery). Cada etapa implica las siguientes medidas por parte de la empresa:

1. Reducción (*Reduction*): Evaluación de los riesgos y su posible impacto
2. Preparación (*Readlines*): Entrenamiento para la gestión de la crisis
3. Respuesta (*Response*): Análisis del impacto de la crisis y auditoría de crisis
4. Recuperación (*Recovery*): Mecanismos de recuperación



Fuente: LOSADA DÍAZ, C. (2010: 42). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC. Gráfico de elaboración propia.

2.3.3.5 Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski

Jim Lukaszewski desarrolla un Modelo de Fijación de los Objetivos de Comunicación o de estándares de comunicación de situaciones de crisis corporativas en 1997 donde expone que dentro de las crisis, se presentan siempre determinados principios de comunicación. Estos principios son:

1. Comunicar con los más afectados, respondiendo con rapidez, asumiendo responsabilidades, informando a los empleados, actuando con transparencia...
2. Comunicar de manera cercana en el lugar de los hechos.
3. Acordar y escoger una única persona que represente a la empresa y se ocupe de comunicarse con los medios, los empleados y las autoridades.
4. Comunicar rápidamente los accidentes.
5. Cooperar con los medios, respondiendo a sus preguntas.
6. Tomar decisiones razonadas y coherentes.
7. Si hay dilemas éticos, actuar en consecuencia.

2.3.3.6 Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera

En este modelo (1991) los autores defienden que lo más importante en una situación de crisis es conocer los cambios de relaciones y de opinión pública que se producen, tanto previamente como posteriormente a que estalle. El objetivo que se plantea este modelo pues, sería el de procurar por parte de la empresa que la opinión pública tras la crisis sea positiva o no más negativa de lo que era o fue anteriormente.

La empresa debe siempre procurar transmitir su credibilidad para obtener una buena reputación e imagen de cara a sus públicos, para asegurarse así unas mejores “reacciones” en el momento en que la crisis llegue o estalle.

2.3.3.7 Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González Herrero

Alfonso González Herrero basa su modelo de gestión de comunicación de crisis a partir de dos figuras (1998: 55): las que se consideran evitables y las que no. Según el autor, la clave en las crisis evitables está en evitar su nacimiento, impidiendo que no lleguen a estallar. En el caso de las no evitables, el objetivo primordial es influir sobre la gravedad del conflicto, así como también en su duración.

En la primera figura de situaciones evitables, se explica el proceso ideal de gestión que la empresa lleva a cabo mediante una intervención oportuna. En la segunda figura de situaciones no evitables, la gestión de la organización recaerá sobretodo en la rapidez

de sus actuaciones, limitándose a paliar las consecuencias negativas que se produzcan a partir de una crisis sin previo aviso.

Una de las grandes diferencias entre estas dos figuras recae en la gestión de la finalización (etapa post-crisis) de la crisis.. En las crisis evitables, la empresa muchas veces no deberá pasar por una etapa de postcrisis si consigue terminar con ella desde un principio. Sin embargo, en las no evitables, González recomienda pasar siempre por las etapas de postcrisis para mejorar la imagen y la reputación.

Después de analizar cada uno de los modelos teóricos expuestos anteriormente, veamos qué puntos en común comparten:

- I. Se orientan y tienen como objetivo común el facilitar una estrategia para la empresa en la gestión de la comunicación en una situación de crisis. Gracias a esta estrategia, que variará dependiendo de cada modelo y cada contexto, la empresa cuenta con una cierta “garantía” de actuación a la que podrá recurrir de manera rápida y eficaz en cuanto estalle la crisis. Es decir, la empresa contará con la seguridad de disponer de un plan de protocolo al que consultar y no se encontrará perdida sin saber qué hacer ni cómo afrontarla.
- II. Inciden en la importancia de establecer relaciones y vínculos recíprocas con el conjunto de públicos que conforman la empresa en cuestión, sobretudo con aquellos que puedan resultar más estratégicos. Se trata de relaciones necesarias y que hay que establecer antes de que estalle la misma crisis, ya que así la empresa muestra su predisposición para afrontarla con una “garantía mínima”. Si la empresa ya cuenta con esas relaciones, previamente trabajadas, es más fácil que se pueda asegurar un mejor seguimiento de la crisis que si no las tiene. El apoyo de un público que confía en la empresa, en la imagen que esta ha difundido, juega un papel muy importante en situaciones de crisis.
- III. La fase de la crisis en que más entra en juego la reputación de la empresa y parte del éxito posterior es en el momento de antes de que estalle, es decir, durante la fase de preparación y prevención de ésta. Además, todos ellos recalcan la necesidad de no sellar demasiado pronto la crisis, y cuando llegue ese momento, hacerlo estableciendo una fase interna y externa de recuperación organizativa y de análisis de imagen con su públicos prioritarios.

2.3.4 Estrategias comunicativas

Como comentábamos anteriormente, en cualquier PCC, la empresa añade al informe un ítem referente a la aplicación de una estrategia de comunicación de la situación de crisis en cuestión. Veamos ahora, con más profundidad, en qué se basan estas estrategias y con qué tipología nos encontramos.

Las empresas pueden aplicar distintas estrategias comunicativas a la hora de transmitir sus mensajes, su propósito y su posicionamiento delante de una crisis. Deben analizar qué tipo de comunicación emplear dependiendo en gran medida de la identificación de sus públicos, ya que no a todos les preocupa lo mismo ni reaccionan de la misma manera a una crisis.

Las estrategias comunicativas no establecen solamente las acciones y medidas a tomar, sino que también persiguen otros objetivos claros como prevenir y reducir la vulnerabilidad ante una situación adversa o conseguir que la imagen, la reputación y la viabilidad de la empresa en cuestión no se vean afectadas tras la crisis.

Este apartado constituye pues, una ampliación de las ya mencionadas “estrategias de comunicación” en el punto 3.1 llamado “Plan de comunicación de crisis” de este mismo trabajo. En este caso nos centramos en el conglomerado de estrategias extraído a partir de las clasificaciones realizadas por M.H.Westphalen y J.L.Piñuel (1993: 117) y J.C.Losada (2010: 126):

- Estrategia del silencio
- Estrategia de la negación
- Estrategia de transferencia de responsabilidades
- Estrategia de la confesión

Estrategia del silencio:

La reacción que adopta la empresa con esta estrategia es la de no responder a las acusaciones o denuncias que le vengan a partir de la crisis en cuestión. Ni confirma ni desmiente la existencia de la crisis o su responsabilidad en ella. La comunicación en este caso, se reduce a su mínima expresión de *‘no comment’*. Si bien es cierto que esta estrategia no nutre ciertos rumores infundados, el silencio es interpretado como una huida, como una posición pasiva por parte de la empresa y por tanto, irresponsable. Además, su principal inconveniente es que los periodistas pueden ir en

búsqueda de otras fuentes de información y la misma crisis puede correr el riesgo de ser alimentada por algún testimonio falso o infundado. Normalmente no se trata de una estrategia definitiva, que pueda implicar o significar un cierre para una crisis grave *“el silencio es sólo una fórmula a corto plazo. Si el escenario conflictivo persiste o, incluso, se agrava, la organización debe considerar pasara otra fórmula estratégica”* (Losada, 2010:127).

Estrategia de la negación:

Es la reacción más intuitiva de una organización ante una crisis. Esta niega por completo el incidente y rechaza cualquier interés. Es una forma muy peligrosa de afrontar la realidad, aunque desde dirección se tratará de utilizarla para reducir su propagación o su extinción, o simplemente con fines de ganar en tiempo. Esta técnica funciona si la información sobre la crisis es realmente infundada y errónea. Si por el contrario la acusación está razonablemente justificada y sale a la luz la verdad, cuando previamente la empresa lo ha negado, esta queda totalmente desacreditada y en ese momento ya no hay vuelta atrás.

Estrategia de transferencia de responsabilidades

Piñuel y Westphalen la señalan como una estrategia más, sin embargo, Losada la define como un caso muy particular dentro de la estrategia de negación *“Aunque muchos autores consideran que es una estrategia en sí misma, en realidad no es más que una versión de la estrategia de negación, cuya única diferencia estriba en que la compañía no niega la crisis, sino sólo su responsabilidad en ella”* (Losada, 2010: 132). Fuera como fuere, esta dinámica consiste en hacer que las responsabilidades del suceso en cuestión las asuma un tercero para proteger la empresa como tal.

Esta transferencia de culpabilidad hacia tercera se da en dos direcciones posibles, según Losada:

- Hacia una organización o persona externa a la compañía
- Hacia una persona de la propia compañía

Estrategia de confesión

Esta fórmula es cada vez más utilizada por las organizaciones al enfrentarse a una crisis. Se emplea cuando la empresa reconoce abiertamente la situación y su responsabilidad en ella, con todo lo que esto implica. Además, la empresa colabora abierta y plenamente con los medios de comunicación. Esta estrategia siempre se acompaña de explicaciones, que pueden ser de dos tipos:

- “Somos responsables pero vamos a actuar, a reaccionar”
- “Somos responsables pero no los únicos”

Decir la verdad y afrontar la situación con sinceridad siempre transmitirá una actitud comunicativa transparente por parte de la empresa, lo que será bien valorado por el público. Demuestra una actitud responsable, honesta y colaboradora. Sin embargo, asumir las responsabilidades pertinentes implica la puesta en marcha de soluciones a los hechos por parte de la organización con sus públicos y los afectados directa e indirectamente.

2.3.5 Instrumentos

Anteriormente hemos hablado de los modelos de gestión comunicativos de crisis y de las diferentes estrategias para aplicarlos, ahora es el turno de incorporar los instrumentos. Es decir, los recursos mediante los cuales van a aplicar las diferentes gestiones para frenar la crisis.

En el momento en el que explota una situación de crisis en una organización, esta cuenta con un gran número de instrumentos y recursos de comunicación para utilizar. El comité de crisis será quién los tendrá en cuenta como el vehículo para difundir los mensajes pertinentes al conjunto de opinión pública, obviamente seleccionando un tipo de instrumento u otro dependiendo del tipo de crisis, el contexto en que se manifieste, etc. Antes de aplicar un instrumento es conveniente que la empresa ya haya testado su grado de eficacia a modo de prueba para saber si funcionará en el momento de su uso.

Algunos de los instrumentos de comunicación más comunes y utilizados son los siguientes (Losada, 2010: 98):

- **Comunicado oficial**

La empresa emite un comunicado basado en informaciones que reflejan su posicionamiento oficial respecto a declaraciones o a un acontecimiento externo o interno que le afecta. Es la propia organización quién toma la iniciativa de dirigirse a los medios para mostrar su parecer respecto a los hechos. Puede emitirlo en su espacio web o bien ocupando un espacio publicitario pagando que le garantizará que el texto no podrá ser retocado por el medio de comunicación en cuestión.

- **Nota de Prensa**

Este instrumento cubre básicamente hechos que acaban de ocurrir o que se producirán en breve. Proporciona información concisa y directa al periodista sobre la actualidad de los hechos, aportando información nueva y objetiva. Se redacta expresamente para los medios para que sea publicada parcial o totalmente.

- **Rueda de Prensa**

La empresa la convoca públicamente delante de los medios de comunicación cuando la situación de crisis es grave. Con esta, la organización se pone a disposición de los medios para cualquier pregunta o aclaración. Se transmite a los periodistas la información más importante y actual sobre los acontecimientos dando paso a preguntas (si no se permite hacer preguntas no se considera rueda de prensa).

- **Tablón de seguimiento**

Recurso de comunicación interna que informa al público interno de una organización el desarrollo de los acontecimientos de la crisis: evolución de los hechos, decisiones tomadas, aclaraciones a preguntas de los empleados, etc. Actualmente, con la evolución digital ya no se trata de un instrumento únicamente tangible, ahora también se traspassa al escenario virtual a través de una red interna propia de la compañía.

- **Web de crisis**

Se trata de una web destinada exclusivamente a cubrir una situación de crisis, también conocida como *Dark Site* (operativa una vez explota la crisis). Esta web, de estructura sencilla, se compone de información corporativa, notas de prensa y comunicados oficiales sobre la crisis, responde preguntas frecuentes, etc. Además, también funciona como un foro donde se pueden encontrar todos los afectados por la crisis; víctimas, familiares, etc.

- **Blogs y Redes Sociales**

Los diferentes recursos de la blogosfera y de las redes sociales se han convertido ya en instrumentos imprescindibles en cualquier compañía. Se han posicionado como un arma estratégica para las gestiones empresariales en la transmisión y recepción de mensajes. Además, se trata de herramientas más cercanas, familiares y mucho más directa para el contacto con el conjunto de sus públicos. No necesita de la intervención de terceras personas (o medios de comunicación) para transmitir su posición y explicaciones de lo sucedido. Cuenta también con un *feedback* positivo, ya que mediante las mismas la empresa puede recibir las opiniones, críticas y diversas quejas del público.

Entre todos ellos, los recursos más característicos y que destacan respecto al resto por su efectividad son el comunicado de prensa y la rueda/conferencia de prensa. Otros recursos, no incorporados en la lista de Losada y no por ello menos importantes, serían: visitas de los periodistas al lugar afectado, entrevistas de prensa, teleconferencias, videoconferencias, llamadas personales, fax, etc.

Además de estos instrumentos, también es necesario que la empresa tenga diseñados para estos casos distintos materiales como plantillas y modelos de notas de prensa, modelos de comunicados, listados de medios de comunicación así como también una agenda con teléfonos de emergencia.

2.3.6 Comité de crisis

También llamado **Célula, Gabinete o Unidad de Crisis**, el Comité de crisis constituye el equipo de actores más relevante dentro de una organización cuando estalla una crisis. Se trata de un órgano distinto a la Dirección general, éste se crea exclusivamente para llevar la gestión de la crisis: diseña, prepara, planifica las distintas acciones y estrategias comunicativas que se llevarán a cabo.

La empresa determina quienes serán sus miembros –expertos y responsables de todos los niveles- y las responsabilidades y funciones que asumirá cada uno de ellos. Se suele componer por un grupo más bien reducido de personas para asegurar una cierta agilidad. Esta selección de miembros normalmente se realiza antes de que llegue la crisis a modo de prevención, para que cuando esta aparezca se pueda actuar en base a unas reglas ya establecidas de una manera rápida y efectiva, propia de cualquier contexto de urgencia.

Su composición, según Losada (2010) suele incluir las siguientes figuras: El presidente o director de la organización, ejecutivos de Alto Rango y Directivos, Director de Comunicación, Responsable Jurídico, responsable de Recursos Humanos y por último, técnicos y expertos del área afectada en cada caso. Además, entre sus miembros se distinguen: los encargados de la resolución funcional del conflicto y los encargados de enlazar y coordinar a los distintos departamentos y áreas de la compañía.

Según el estudio de Saura y García, el Comité de crisis puede variar dependiendo del caso de crisis, aunque, a partir de su estudio se confirma que pertenecen a este órgano los cargos de: *““Director General” (en el 90,7% de los casos), de “Director de Comunicación/Relaciones Públicas” (en el 93% de los casos) el de “Director Legal/Jurídico” (en el 69,8% de los casos) y el de “Director de Recursos Humanos” (en el 57,1% de los casos)”* (2010: 52).

Para Sánchez (2004), independientemente de la constitución de esta estructura, resulta indispensable que sus miembros asimilen las responsabilidades y cometidos de cada uno y además, cuenten con una gran agilidad para poder reunirse o estar en contacto en el menor tiempo posible las veinticuatro horas según las anomalías.

Entre los miembros del Comité destaca la figura del Portavoz, que normalmente viene representada por el Director de Comunicación. Este es quien, en términos generales, se ocupa de “dar la cara” delante de los medios de comunicación en representación de la empresa. Se encarga de expresar el posicionamiento adoptado por la organización durante la crisis, dar respuesta a las preguntas que se puedan ocasionar y adaptar los mensajes a la lógica de los medios. Sus manifestaciones serán en todo momento fruto de un trabajo y análisis previo realizado por el equipo del Comité.

Este portavoz representa el rostro de la empresa e indirectamente su imagen, por lo tanto debe: conocer bien el tema sobre el que hablará para poder responder interpelaciones, anticiparse a las demandas de información valorando el posicionamiento de cada medio y sobretodo, ofrecer un rostro responsable, serio y profesional. Sin embargo, muchas empresas también optan por contratar consultores externos a la empresa que se ocupen de esas labores que normalmente se le asignan a un portavoz.

Las principales funciones del Comité de crisis son: detectar señales de alarma o indicios anómalos que puedan desencadenar en una crisis y, en ese caso; analizar la situación acaecida reuniendo información de lo sucedido para proceder a; elaborar estrategias de respuesta dependiendo de la gravedad de la crisis y definir los objetivos; comunicar el posicionamiento de la organización y las decisiones tomadas. Además, paralelamente, debe realizar una supervisión permanente de lo implementado y ver cómo evoluciona el proceso de crisis.

El tiempo que transcurre hasta que se convoca el Comité y sus miembros “pasan a escena” es decisivo en la implementación de las acciones posteriores. Es necesario convocarlo en la menor brevedad posible – entre una y tres horas después a producirse el incidente que activa la crisis-. Por eso es primordial contar con una preparación previa con la que los miembros ya sabrán cuál es su rol y cómo actuar.

2.3.7 Formación de portavoces y simulacros

Por tal de comprobar el diseño y la eficacia del PCC y concienciar tanto a los miembros del Comité de crisis como a los trabajadores de la organización sobre cómo actuar ante una situación de crisis, se realizan una serie de actividades de simulación y formación.

Las sesiones de formación y entrenamiento (*Media Training*), se dirigen principalmente a los portavoces o conjunto de directivos de la organización que puedan verse en la necesidad de representar a la empresa ante los medios de comunicación. Sin embargo todo el personal de la empresa debería estar preparado para saber cómo actuar ante una situación de crisis.

Durante estas sesiones, se facilitan técnicas de comunicación, *“especialmente en los sectores más sensibles, los más susceptibles de ser atacados por las crisis de manera recurrente (áreas de medio ambiente, química, transportes aéreos, etc)”* (Piñuel, 1997: 180). El directivo o portavoz en cuestión realiza varias pruebas para que se evalúe como se desarrollaría comunicativamente delante de los medios en una situación de crisis como representante público de la empresa. Se le somete a varias pruebas ante cámaras y micrófonos en las que lee un comunicado de prensa entre otras.

Una vez realizadas estas pruebas el instructor analizará y valorará su actuación: su poder de convicción, sinceridad, claridad, etc. Losada (2010) fija en dos las facetas que debe entrenar ese portavoz: El mensaje que emite, que debe estar construido con unos argumentos contundentes y justificados, y la forma en que lo comunica, asegurándose una manera clara y nítida de transmitir, un uso conveniente de la gramática, el lenguaje, la locución, etc.

En cuanto a la simulación de crisis, la empresa prepara una serie de simulacros previos a la crisis, donde se testan los procedimientos a desarrollar y se validan operativamente. Se recrean a modo de seminarios prácticos sobre casos reales o imaginarios y se siguen mediante un guión.

Gracias a estos seminarios, se pueden analizar los puntos débiles de tales procedimientos ideados y puestos en práctica y tomar las medidas correctoras que se requieran. Además, contribuye a una implicación dinámica por parte de los individuos creando ese sentido de pertinencia a un equipo, lo que les resultará motivador y les proporcionará un aprendizaje y un enriquecimiento.

2.4 ESCENARIO POST-CRISIS

Cerrar un capítulo protagonizado por una situación de crisis y abrir otro nuevo no siempre es tarea fácil para la organización. Cuando se presenta la etapa post-traumática de una crisis, la empresa debe saber cerrarla adecuadamente y a su vez, extraer enseñanzas de ella. Muchas veces no se distingue la fina línea que separa el final técnico de una crisis con su finalización total, lo que lleva a posibles rebrotes de la misma o a la expansión de sus consecuencias a otros ámbitos de la empresa que no habían sido afectados previamente.

La empresa debe tomar precauciones a la hora de dar por finalizada totalmente una crisis, ya que existen varios riesgos al proclamarla: hacerlo demasiado pronto desmantelando medidas y estructuras prematuramente que pueden exponer a la empresa a nuevos peligros o, contrariamente, mantener durante un periodo de tiempo demasiado largo activadas las dinámicas de organización de crisis malgastando energía y costes inútilmente.

Para minimizar esos riesgos y proclamar el fin de esa etapa con total seguridad, existen algunas claves o pistas útiles para la empresa propuestas por O'Rourke (1997) que certifican que se encuentra en un estado posterior:

- Los medios de comunicación tienen poco o nada nuevo que contar
- El volumen de llamadas o quejas por parte de los afectados o los clientes vuelve a la normalidad
- Los clientes muestran menos preocupación por los hechos.
- El volumen de acciones y la cambios en los precios han vuelto a los niveles habituales

Sin embargo, la pista fundamental para pasar a la siguiente fase será la comprobación técnica fiable de que las causas que han originado la crisis han finalizado completamente y no hay ninguna posibilidad de que se vuelvan a activar. Para ello, el Comité de Crisis necesitará, muy probablemente, el análisis y los informes de los técnicos, de los especialistas responsables del área de la compañía en la que se ha desencadenado la crisis.

En este punto no termina la “tarea” de la empresa de conducir la etapa post-traumática. Es decir, no hay suficiente con saber que la crisis ha terminado, ni tampoco con anunciar esa finalización. La empresa además, debe aplicar una serie de medidas que conduzcan esa etapa, una etapa sensible y delicada en la que, si no se actúa adecuadamente puede conllevar a otra crisis o bien el rebrote de la misma: *“Las acciones posteriores a la crisis ayudan a hacer que la organización esté mejor preparada para la próxima crisis y a asegurarse de que los interesados tengan una impresión positiva de los esfuerzos de gestión de crisis de la organización, y asegurarse de que la crisis haya terminado”* (Coombs, 2015: 11). Algunas de estas medidas a aplicar son las propuestas por Piñuel (1997) y Losada (2010) –a partir de una recolecta de diversos estudios llevados a cabo por diferentes autores-.

Las medidas propuestas por Piñuel (1997: 193) son las siguientes:

- Extraer enseñanzas de aquellas debilidades detectadas en la política de gestión y de comunicación de la empresa que se aplicaron durante la crisis pasada por tal de no volver a repetirlas.
- Devolver la confianza al personal mediante los medios tradicionales de comunicación interna reconociendo el buen trabajo llevado a término.

- Evitar el triunfalismo cuando la crisis haya terminado bien.
- Aplicar las enseñanzas extraídas e integrarlas en la política de formación.

Las actividades que resume Losada (2010: 141) a partir de diferentes estudios se centran a partir de dos ramificaciones: las relacionadas con la organización y las que tienen que ver con la comunicación.

- Las organizacionales: desactivar completamente las causas de la crisis, evaluar el protocolo y la actuación de personal de la gestión organizativa de la crisis y comprobar que las compensaciones a terceros han sido satisfechas.
- Las comunicativas: efectuar un autoanálisis de la crisis, evaluar la imagen de la empresa (el grado de desgaste y de influencia que han supuesto los hechos para esa imagen; tanto externa como interna de la compañía) y reconocer el esfuerzo desarrollado.

Otra de las pautas a tener en cuenta las aporta Fita, centrándose y poniendo el foco en la imagen de la empresa *“resultará del todo crucial para poder empezar a transformar elementos negativos producidos por las crisis en visiones positivas por parte de la opinión pública”* (1999: 209). Una imagen que deberá reconstruirse devolviendo la confianza a los públicos, tanto internos como externos, y en general, a la opinión pública y a los medios de comunicación.

La empresa debe ser consciente en todo momento de que, aún aplicando todas estas medidas, el fin de una crisis no tiene porqué suponer el fin de los problemas. La etapa post-traumática de una situación de crisis suele ser decisiva en el devenir del futuro de las empresas. Por eso, se vuelve necesaria además, una continua y constante supervisión llevada de cerca por parte de la dirección general, la dirección de comunicación y las agencias consultoras que colaboran con la organización.

III. ESTUDIO DEL CASO

3.1 El caso Nestlé y el aceite de palma

El 17 de marzo de 2010 la ONG ambientalista Greenpeace denuncia, a través de la publicación de un video y de un informe, a la marca suiza Nestlé —la multinacional alimentaria más grande del mundo después de Pepsi Co.—. Tanto en el video como en el informe se acusa a Nestlé de elaborar sus famosas chocolatinas Kit Kat con aceite de palma proveniente de Indonesia, afectando así a especies como los orangutanes en peligro de extinción al reducir uno de sus principales sustentos. Se apunta como principal culpable a la empresa suministradora Sinar Mas por la destrucción de los bosques e incumplimiento de las leyes indonesias.

El aceite de palma, extraído de los dátiles de la palma africana, es un aceite muy demandado por la industria de la alimentación debido a su bajo precio. Para cultivar estas palmeras, se están destruyendo las selvas de Indonesia [en la última mitad del siglo, Indonesia ya lleva talada o quemada una extensión de selva equivalente al doble del tamaño de Alemania].

Previamente a que estallase explícitamente la situación de crisis en Nestlé, ocurrieron una serie de hechos importantes a mencionar, que podrían interpretarse como 'signos de alerta' de los que la empresa disponía y podría haber considerado para activar su *modus operandi*.

Uno de ellos se da el 7 de noviembre de 2007, cuando la ONG de Greenpeace, desde su página web institucional, publicó un informe titulado '*Cocinando el clima*'¹. En ese informe (presentado en Londres y Singapur) la ONG denunciaba a Nestlé, entre otras grandes compañías como Flora, Pringles y Kitkat, poniendo de manifiesto su colaboración en la destrucción de los bosques de Indonesia (y su correspondiente afectación en el clima) por la creciente demanda de aceite de palma.

En diciembre de 2009 volvió a reabrirse el debate cuando Greenpeace se puso en contacto con Nestlé para mostrarle cómo Sinar Mas, su empresa suministradora de aceite de palma, infringía las leyes indonesias. Mientras otras empresas y multinacionales como Unilever rompían sus lazos comerciales con Sinar Mas, Nestlé continuó manteniéndolos de todas formas, aún mostrando su compromiso y formando

¹ Organización Greenpeace. (2007). "How the palm oil industry is COOKING THE PLANET" Recuperado de: http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/cambio_climatico/declive-acelerado-de-las-reser.pdf

parte de la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (RSPO), una organización enfocada a la sostenibilidad dentro del sector del aceite de palma.

Una vez explicados estos acontecimientos previos, es momento de presentar el estallido de la situación de crisis para Nestlé el 17 de marzo de 2010 a través de una campaña en internet de triple acción lanzada en más de 25 países por parte de Greenpeace. Una campaña consistente en la publicación de un informe, un video y una llamada cibernética de los usuarios:

El informe de dieciséis páginas titulado '*La huella del crimen*'², señalaba claramente a Nestlé como cómplice de las empresas proveedoras de aceite de palma como Sinar Mas (el mayor productor de este aceite en Indonesia) contribuyendo a un efecto devastador en las selvas del país, su clima y los orangutanes.

Paralelamente al informe y en el mismo día de su publicación, Greenpeace subió y difundió un video³ de denuncia mediante la plataforma Youtube, titulado 'Kit kat: El chocolate crujiente que destruye los bosques' (Véase anexo 1). En este, se mostraban las impactantes imágenes de un trabajador comiéndose un Kit Kat del que, durante el primer bocado, se desprende una hilera de sangre simbolizando la muerte de los orangutanes en Indonesia a causa de la tala masiva de árboles que termina con su hábitat. Más tarde, aparece en pantalla un claro mensaje "Dale un respiro a los orangutanes" en referencia al famoso eslogan empleado por Nestlé en sus campañas de promoción de Kit Kat "Date un respiro, toma Kit Kat". El video termina con otro mensaje: "Exige a Nestlé que no elabore sus chocolates con aceite de palma procedente de la destrucción de las selvas de Indonesia".

La llamada cibernética a los usuarios consistió en una invocación del público destinada a la obtención de firmas en contra de Nestlé. También se pedía una participación activa de protestas a favor del cese de Nestlé en la destrucción forestal en Indonesia. Además, se invitó a los internautas a utilizar el logotipo de Kit kat reelaborado con la palabra "Killer", asesino en inglés (Véase anexo 2).

² Organización Greenpeace. (2010). La huella del crimen: como la utilización por parte de Nestlé de aceite de palma procedente de Indonesia está teniendo un efecto devastador en las selvas del país, el clima y los orangutanes. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/bosques/100318-01.pdf>

³ Greenpeace España. (17/03/2010). Kit Kat: El chocolate crujiente que destruye los bosques. [Video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=1pZPb93uDdM>

Las muestras de apoyo a la ONG por parte del público y sus críticas en contra de Nestlé no tardaron en llegar. El video se volvió viral en pocas horas recibiendo más de 180.000 visitas en España y casi un millón a nivel internacional. Firmaron peticiones 8.900 personas y más de 150.000 firmaron a favor de la conservación de los bosques indonesios, según la memoria⁴ anual realizada por Greenpeace del mismo año, 2010. Además, la página de Facebook de la compañía suiza se llenó de comentarios y críticas negativas.

La primera reacción que tuvo la compañía suiza fue pedir la retirada del video de Youtube al día siguiente de su subida en la Red alegando el uso indebido de su marca registrada consiguiendo que la pieza fuese rápidamente eliminada de la plataforma (primero se censuró la versión inglesa y más tarde la española). Sin embargo, el video ya había sido masivamente compartido en las redes sociales llegando incluso hasta los medios de comunicación.

Nestlé, además, negó rotundamente las acusaciones de Greenpeace declarando que su proveedor de aceite de palma era Cargil y no Sinar Mas. Pero esa respuesta no satisfizo a los ecologistas, que no tardaron en desmentirlo apuntando que Sinar Mas era proveedora de Cargil.

La crisis realmente estalla cuando Nestlé empezó a publicar en su perfil institucional de Facebook advertencias dirigidas a los usuarios pidiendo que borrasen todas las publicaciones que contenían el logo de la compañía modificado “Killer”: *‘Vuestros comentarios son bienvenidos, pero por favor no uséis una versión alterada de nuestro logo como imagen para vuestro perfil. Será eliminada’* (Véase anexo 2). En vez de contestar a las críticas, Nestlé hizo uso de su silencio y se limitó a eliminar comentarios negativos y publicar un post en Facebook invitando a sus clientes a dejar de seguir su página si no estaban de acuerdo con las reglas de participación impuestas por la compañía.

Esta censura crispó todavía más el ambiente entre los usuarios y aumentaron las críticas. Surgieron incluso grupos opuestos totalmente a la marca como *Boycott Nestlé*, reivindicando sus derechos de libertad de expresión. Greenpeace se hizo eco y

⁴ Organización Greenpeace. (2010). Informe anual de Greenpeace, 2010. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/generales/MEMORIA%20GREENPEACE%202010web2.pdf>

hizo otra llamada a los consumidores para que contactasen telefónicamente con la empresa para pedir explicaciones y después reproducir esas respuestas en Facebook.

Tal fue la “presión” contra Nestlé, que finalmente se vio obligada a ceder y comprometerse a excluir el aceite de palma suministrado por Sinar Mas en sus productos. Pero con quién no rompió relaciones comerciales fue con Cargil, que indirectamente se proveía de Sinar Mas.

El 17 de mayo del mismo año en que se puso en práctica la campaña, Nestlé anunció un acuerdo de colaboración con la organización The Forest Trust (TFT) para luchar contra la destrucción de los bosques tropicales. Esta le ayudaría a desarrollar cadenas de suministro sostenibles, identificando y resolviendo los problemas medioambientales mediante unas “Directrices de Aprovisionamiento Sostenible”.

Sin dejar de lado sus nuevos compromisos medioambientales, en 2013 Nestlé lanzó un informe de sostenibilidad donde se marca una serie de objetivos para cumplir antes de 2020, entre los que se encontraba el uso de aceite de palma sostenible. Actualmente, después de cuatro años de la publicación de ese planteamiento de objetivos, Nestlé anuncia mensajes desde su página web corporativa como “Nestlé sólo utiliza un 0’7% de la producción mundial del aceite de palma”, “nos esforzamos por incrementar la cantidad de aceite de palma de origen responsable” o “actualmente, un 47% de nuestro aceite de palma es de origen responsable” (Véase anexo 4).

3.2 Actores involucrados

Una vez contextualizada y explicada la crisis que sufrió Nestlé, es momento de identificar y analizar los distintos actores implicados en ella así como también las posturas que adoptaron. Los actores identificados son los siguientes:

➤ Nestlé como empresa protagonista

Nestlé es una multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vevey (Suiza). Se fundó en 1905 a partir de la fusión comercial entre Farine Lactée Henri Nestlé (que ya operaba previamente como la primera Harinera Alimentaria para infantes) y Anglo Swiss Condensed Milk Co. (la que era competencia directa de la primera).

Su objetivo como empresa es ser líder en Nutrición, Salud y Bienestar, y la referencia industrial para el desempeño financiero, confiado en las partes interesadas, tal y como

declaran en su misma página web institucional. Sus ventas a nivel internacional en 2014 ascendieron a 91.600 millones de francos suizos situándola actualmente como la primera empresa mundial de alimentación y la más admirada a nivel mundial en el sector de productos alimentarios de consumo según la revista global de negocios Fortune.

Se sitúa como protagonista central de nuestro objeto de análisis, ya que fue la empresa afectada directamente por la situación de crisis (a la que iba dirigida la campaña por la que se originó), y la que tuvo que activar su *modus operandi* para intentar frenarla y terminar con ella.

A partir del conjunto de los hechos cronológicos descritos en el punto anterior, se observa una postura, por parte de Nestlé, claramente contraria a las acusaciones y a la denuncia realizada por Greenpeace. Algunos hechos que nos llevan a afirmar tal postura son sus muestras de silencio ante las críticas negativas, los esfuerzos que depositó para eliminar el video o su postura de negación ante la principal acusación (negando que mantuviese relaciones comerciales Sinar Mas y clarificando que era con Cargil).

➤ **Greenpeace como organización no gubernamental internacional**

Greenpeace es una organización no gubernamental global centrada en la protección del medio ambiente y también en la toma de acciones llevadas a cabo por la sociedad civil en defensa de sus derechos. Se fundó en 1971 en Vancouver (Canadá) mediante un grupo de activistas antinucleares canadienses que se refugiaron en Canadá para no ser partícipes en la guerra de Vietnam. La ONG tiene presencia en 55 países y su sede internacional y su Consejo Directivo se encuentran en Ámsterdam.

En este caso, la postura de los ecologistas y su implicación en nuestro objeto de análisis también queda clara. Los ecologistas lucharon para evidenciar las malas prácticas que llevaba Nestlé al obtener, mediante la empresa suministradora Sinar Mas, aceite de palma para fabricar sus productos, contribuyendo a la destrucción de los bosques indonesios. Siendo así su objetivo, conseguir que la empresa acusada, Nestlé, se comprometiese a asumir su culpa y cambiar su conducta respecto a la obtención de aceite de palma, siguiendo una práctica sostenible con el medioambiente.

➤ **Sinar Mas como empresa exportadora**

Sinar Mas, es la empresa proveedora de aceite de palma, pulpa y papel más grande de Indonesia. Esta empresa suministradora se creó en 1962 , y se compone a partir de su división papelera 'Asia Pulp & Paper (APP)' y la del aceite de palma 'Golden Agri Resources (GAR)'. Bajo esta última filial GAR, el grupo posee gran cantidad de hectáreas de plantaciones, conseguidas, según Greenpeace, saltándose las leyes indonesias.

La empresa suministradora y productora de este aceite de palma, fue la acusada indirectamente por Greenpeace en su campaña de denuncia contra Nestlé. Nos referimos a una acusación "indirecta" porque la campaña iba directamente dirigida a Nestlé, con objetivos, eso sí, de conseguir que esta rompiera su relación con Sinar Mas en la obtención de aceite de palma mediante practicas ilegales y destructoras para el medio ambiente.

➤ **Público y usuarios**

Dentro de esta identificación de actores implicados en la situación de crisis sufrida por Nestlé, no podíamos dejar de lado la importante figura que representaron los usuarios. En este punto no solo se hace referencia a los usuarios de Internet que respondieron cibernéticamente, sino también a aquél público que colaboró con la campaña expresando su opinión de manera "analógica" (con ello nos referimos a que sus manifestaciones fueron realizadas fuera de la Red, en la calle).

Tanto sus actitudes como sus respuestas se identifican claramente con la postura de Greenpeace. Colaboraron compartiendo virtualmente los enlaces del video y del informe en distintas plataformas web, exigieron respuestas y explicaciones mediante multitudes de comentarios en la página de Facebook de Nestlé, utilizaron el logo reelaborado de Kit Kat por "Killer", etc. Queda patente pues, que apoyaron activamente la causa y participaron desde el bando de la ONG.

3.3 Características de la crisis:

Para analizar y determinar el tipo de modelo que empleó Nestlé en su gestión de comunicación de crisis, es importante hacer un análisis previo para conocer con qué tipo de crisis tuvo que lidiar, el curso y las fases por las que se caracterizó y hacer un

especial apunte a las nuevas tecnologías y RRSS, protagonistas también en esta crisis. Para ello, nos basaremos en las diferentes clasificaciones expuestas anteriormente en nuestro Marco Teórico.

➤ **Identificación del tipo de crisis**

Tal y como apunta Losada (2010: 28), antes de analizar el tipo de crisis sufrida, nos conviene saber si la situación negativa acontecida, se trató realmente de una situación denominada crisis de alcance o fue una situación de nivel reducido (no considerada crisis). Recordemos qué tipo de situación es considerada crisis o no según el autor:

- *Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso: Se trata de pequeñas crisis, no requieren de una intervención urgente y rápida por parte de la empresa. Ello no significa que pasen desapercibidas o se ignoren. La organización analizará la situación e intentará tratarla desde un punto de vista preventivo para que no adquiriera resonancia pública ni visibilidad en los medios, tratará de controlarla.*
- *Situaciones de crisis de alcance: Son aquellas en que la empresa debe reaccionar urgentemente y ejecutar su Plan de Comunicación de Crisis. Se diferencian de las crisis a nivel reducido en que los mass media ya han hecho eco del tema, intervienen las autoridades y pueden darse consecuencias graves a nivel personal.*

Por lo tanto, a partir de estas dos definiciones, podemos concluir firmemente que la situación negativa que se dio entorno a Nestlé, se trató de una **situación de alcance**. La resonancia que tuvieron los hechos en los *mass media* (tanto los *online* como los tradicionales), además del eco público que propició, nos es suficiente para evidenciar esta denominación que propone Losada. Además, la manera en que se fueron sucediendo los hechos requirió de una intervención urgente y rápida por parte de la empresa; en este caso, ya no servía tratar la situación desde un punto preventivo porque la empresa ya había ignorado los ‘signos de alerta’ en que podía haber incorporado la prevención.

Procedamos ahora a definir el tipo de crisis que sufrió. Para ello, me basaré en una clasificación propia a partir de una compilación de las distintas clasificaciones establecidas por los autores ya expuestas en el punto número 2.2.2.1 ‘Tipología’ (página 32) de mi Marco Teórico. He creído conveniente hacer esta clasificación propia porque es una forma de entender y comprender yo misma las distintas definiciones realizadas por varios autores. Creo que uniendo distintas definiciones y tipologías puedo obtener resultados más completos y sobretodo, aportar una visión más amplia.

Aunque todos ellos establecen clasificaciones bastante distintas, observamos como se repiten en las mismas premisas de identificar y clasificar las crisis. A partir de estas premisas voy a basar mi propia clasificación, por la que las crisis pueden ser de una tipología u otra según su origen/naturaleza, su momento/forma y sus efectos/consecuencias:

- **Según el origen/naturaleza:**

La situación de crisis que vivió Nestlé tuvo un **origen objetivo**, ya que tal y como describe Losada (2010: 28) *“Hablamos de una crisis objetiva cuando sus características son mediables, cuantificables y palpables por cualquier persona”*.

Si trasladamos esa definición al caso de Nestlé, deducimos que las características palpables de las que nos habla Losada, se estipulan claramente a partir de los datos que aporta Greenpeace al lanzar su campaña contra el uso del aceite de palma. Esos datos aparecían tanto en sus informes como en el vídeo difundidos, donde se indicaban los males medio ambientales y climáticos (en números y gráficos) que suponía la tala de árboles para la obtención de aceite de palma, demandado por Nestlé en su producción. Además, la ONG tampoco escatimó en la transmisión de información acerca de las investigaciones propias que hizo de la empresa suministradora Sinar Mas, demostrando como infringían las leyes indonesias durante su actividad.

Si nos referimos a la naturaleza y a la procedencia de sus causas, nos encontramos además, delante de un híbrido entre **crisis interna y externa**. Es decir, por un lado, nos encontramos dentro de una crisis interna porque la procedencia de las causas reales que llevan a Nestlé a sufrir su propia crisis, son causas que nacen por la propia práctica de la organización. Nestlé no sufre una crisis porque un fenómeno comunicativo procedente del exterior lo provoque, sino que relaciona su actividad con la obtención de aceite de palma colaborando con Sinar Mas por sí misma, por decisión de la misma compañía. Sin embargo, también es cierto que gracias al fenómeno comunicativo procedente del exterior, explota la situación de crisis porqué es este fenómeno comunicativo externo (en este caso la ONG de Greenpeace) quién alerta a Nestlé y al público en general de sus malas prácticas). También podríamos llamarla **crisis de origen exógeno** (tal y como las denominan Westphalen y Piñuel), por lo que se producen por parte de los públicos externos y ataca a la imagen de la empresa —nos referimos a la campaña

que activa Greenpeace y las posteriores reacciones en las RRSS por parte del público y usuarios donde atacan y critican a la empresa —.

- **Según el momento y su forma:**

Mientras Losada (2010: 36) estipula que una crisis puede darse en su fase de no crisis, precrisis, crisis o postcrisis, Ferrer (2000: 170) lo hace distinguiendo entre crisis naciente, súbita o sostenida.

En el caso que nos concierne, vemos cómo Nestlé identifica su crisis y se da cuenta de la situación de peligro en la que se encuentra a partir del gran *boom* de activismo que manifiesta el público y no cuando recibe los indicios de alerta por parte de Greenpeace. Es decir, Nestlé se ve realmente amenazada cuando se pone en juego su imagen y su reputación y no cuando recibe peticiones por parte de la ONG. De hecho, podemos catalogar esta crisis como **naciente** correspondiéndose así con la definición del autor J. Ferrer (2000: 170) “*Son crisis que se “dejan entrever”, es decir, que se dan previamente en formato de indicios y que por percepciones o comentarios se pueden evidenciar antes de que se manifiesten. La empresa juega con la ventaja de poder analizar las causas rápidamente y encontrar solución*”. Sin embargo, Nestlé hizo caso omiso a esta última frase al obviar esas señales de alerta y al no disponerse a buscar una rápida solución.

Expresado esto, podemos decir que la situación de crisis se manifiesta en su **momento de ‘Crisis’** tal y como denomina Losada, ya que la misma empresa activa sus respuestas y sus actos para luchar contra esta situación a partir del día en que se difunde la campaña y esta adquiere tanto apoyo y no, por el contrario, cuando se dan los indicios o señales de precrisis.

Además, siguiendo con la clasificación de J.Ferrer, también podemos calificarla de **crisis sostenida**, ya que se dio una situación duradera en el tiempo que no solo ocupó la agenda de los actores involucrados un solo día. Las distintas redes sociales fueron la plataforma perfecta para mantener viva esta crisis.

- **Según efectos y consecuencias**

Si analizamos la gravedad y las consecuencias que supuso esta crisis en la empresa, podríamos definirla como una **crisis aguda**, es decir bastante grave (tanto por el impacto que tuvo en los medios y en las RRSS, como la reacción que provocó en los públicos generando opinión pública negativa).

- **Fases de la crisis**

Ya hemos comentado anteriormente, en el apartado 2.2.2.2 'Fases' de nuestro Marco Teórico (página 38), como los autores expuestos basaban las fases en que se desarrolla una crisis a partir de cuatro momentos clave, que aunque son denominados diferente por cada autor, definen la misma evolución en cuatro estadios concretos.

Ahora procederemos a identificar y determinar las distintas fases por las que se fueron sucediendo los hechos que compusieron la situación de crisis de Nestlé. Para ello, me baso en todas las teorías expuestas por Losada, González, Westhpalen y Piñuel, donde explican qué ocurre en cada fase de la evolución de una crisis.

- **Primera fase:** Se da cuando nace la crisis y empieza a gestarse. Se deja entrever mediante determinados rasgos precursores que activan el sistema de alerta de la organización en cuestión.

En el caso de Nestlé podemos decir que estos rasgos precursores se dieron de manera bastante evidente: El primer signo fue cuando en 2007 Greenpeace alertó en un informe llamado '*Cocinando el clima*' de las malas prácticas que se estaban dando en Indonesia en la obtención de aceite de palma. Señalaron a Nestlé (entre otras compañías) de la destrucción de los bosques indonesios al colaborar con la empresa suministradora de este aceite, Sinar Mas. El segundo signo de alerta sucedió de una manera más explícita y directa. La ONG se puso en contacto con Nestlé, dos años más tarde de la publicación de ese informe, para mostrarle lo que suponía la actividad que estaba llevando a cabo Sinar Mas, además de sus malas prácticas infringiendo las leyes indonesias. La intención de Greenpeace que se deja entrever con la publicación del informe y su puesta en contacto con Nestlé, era la de conseguir que Nestlé cortase lazos comerciales con Sinar Mas o bien conseguir que la multinacional suiza realizase una práctica más responsable y sostenible para el medio ambiente.

Sin embargo, parece que de nada sirvieron esos mensajes de alerta para Nestlé, que no activó ni alteró su actividad normal. Mientras otras empresas como Unilever se dieron por aludidas y rompieron su relación con Sinar Mas, Nestlé continuó sirviéndose de esta gran empresa suministradora.

- **Segunda fase:** Es aquí, en esta fase, cuando la crisis estalla explícitamente. La crisis se pronuncia como tal y los medios se hacen eco de lo sucedido y proyectan la opinión pública.

La crisis de Nestlé estalla el día en que Greenpeace activa y publica en Internet su campaña medioambiental en contra de las malas prácticas en la obtención de aceite de palma en los bosques indonesios. La crisis se acentúa todavía más cuando tanto el video como el informe elaborados por Greenpeace adquieren miles de visitas de los usuarios, además de comparticiones en distintas RRSS, llegando incluso hasta los medios de comunicación. La mezcla de la exposición de los hechos en diferentes plataformas web con la opinión pública negativa y la participación de los usuarios con la causa, propició la peor de las etapas de la situación de crisis de Nestlé.

- **Tercera fase:** Durante esta etapa, los acontecimientos fluyen y siguen su curso natural. La crisis llega a su momento de madurez.

En el caso que nos concierne, esta tercera fase pasa bastante desapercibida desde el punto de vista de la “estabilidad”. Ya que la situación no adquiere “madurez” a través del curso natural de los hechos, sino más bien todo al contrario. El flujo de comunicaciones y el *feedback* que decide establecer Nestlé con sus usuarios no resultan muy pacificadores de la situación precisamente. Todas sus respuestas consistieron en largos silencios y en un contestaciones un tanto “autoritarias”, cuando deciden imponer las reglas de uso de su plataforma de Facebook.

Cuarta fase: En esta fase la crisis muere, el episodio de crisis ha finalizado. La empresa hace un balance y valoración sobre lo ocurrido y después toma decisiones y se aplican medidas de ajuste útiles que comportarán cambios. Se trata recuperar la situación anterior a sufrir la crisis y volver a la normalidad.

A partir de la información obtenida, parece ser que Nestlé percató de que su *modus operandi* no era el más adecuado ni eficiente para terminar con la crisis. Es entonces cuando procede a ceder y retirar sus relaciones con Sinar Mas, además de prometer una futura actividad más sostenible y cuidadosa con el medio ambiente con unos determinados objetivos en cuanto al uso y la obtención del aceite de palma. Anuncia también un acuerdo con The Forest Trust (TFT) para luchar activamente contra la destrucción de los bosques tropicales. A partir de ese momento, Nestlé dedica sus esfuerzos a limpiar su imagen ya dañada, y consigue desaparecer del foco mediático y pasar más desapercibida en las RRSS.

➤ Internet y redes sociales

Me ha parecido importante hacer un especial apunte a Internet y a las redes sociales (RRSS) dentro de las características intrínsecas que caracterizan a esta crisis, ya que han sido el escenario en el que se han desarrollado los hechos. Aunque se trató de una crisis originada *offline*, se extendió y se viralizó (del sustantivo ‘viral’, que significa que se propaga rápidamente como si de un virus se tratase) a través del mundo *online*, a partir de la campaña lanzada por Greenpeace. Tanto el lanzamiento del vídeo de denuncia como del informe, se realizó vía Internet: el vídeo desde la plataforma audiovisual Youtube, y el informe desde la misma página web institucional de Greenpeace.

Aunque más adelante hablaremos de los diferentes modelos de gestión de comunicación a los que recurrió Nestlé, es importante enmarcar en este mismo punto el tipo de estrategia al que recurrió la ONG de Greenpeace: de tipo viral, consistió en una alternativa a la comunicación tradicional, siendo así una campaña de bajo coste, con grandes resultados y de gran alcance entre los usuarios de la llamada Web 2.0: “*con la rapidez de las nuevas tecnologías, un simple incidente puede convertirse en una crisis mayor*” (Rojas, 2003:139).

Los resultados de la campaña se vieron traducidos en grandes comparticiones del video mediante distintas RRSS. Los usuarios colaboraron con la causa activamente mostrando su descontento hacia la marca, realizando comentarios en la pagina de Facebook de la multinacional suiza, utilizando el logo reelaborado de Kit Kat “Killer” y firmando peticiones. Esta claro el papel activo (garante de interacción en una conversación multidireccional) que adquieren los usuarios *versus* el papel más pasivo que tienen delante de un medio tradicional *offline*.

3.4 Gestión de la comunicación de crisis

Una vez analizadas las características por las que se define y perfila esta crisis, llega el momento de analizar y estudiar qué acciones y pasos siguió Nestlé para ponerle remedio. Es decir, qué gestión de la comunicación de crisis llevó a cabo, incluyendo la identificación de las distintas estrategias, así como los recursos e instrumentos que utilizó.

La importancia que cobra la comunicación como herramienta clave capaz de lidiar con la crisis ha quedado latente en la totalidad de nuestro trabajo. Puede resultar decisoria como herramienta conductora de la crisis, llegando a paliarla si se hace un buen uso. Sin embargo, si no se utiliza correctamente, pueden desprenderse resultados muy negativos, como es el caso que nos concierne.

El conjunto de estrategias y pasos que desplegó Nestlé para enfrentarse a esta crisis no se corresponderían con un ejemplo de lo que es una buena práctica ni una buena gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Valoremos, interpretemos y analicemos a continuación, los procedimientos que la empresa siguió a partir de sus primeras reacciones y respuestas a la campaña generada por Greenpeace y a los distintos comentarios en las RRSS por parte de los usuarios, a partir de la información obtenida de las distintas noticias consultadas.

Podríamos decir que las primeras reacciones de Nestlé brillaron por su ausencia, o si se prefiere, por su silencio. **La estrategia del silencio** fue la gran protagonista escogida por Nestlé durante las dos primeras fases de la crisis. Además de no pronunciarse durante los dos primeros indicios de alerta por parte de Greenpeace (publicación del informe y puesta en contacto por parte de la ONG para alertar a Nestlé de las malas prácticas de Sinar Mas), su primera reacción ante la publicación del polémico video en Youtube, fue contactar con la plataforma rápidamente para que eliminase el video por apropiación indebida de *copyright* (algo que funcionó porque en menos de 24 h el video ya se había eliminado en su versión inglesa).

Después del lanzamiento de la campaña, la multinacional continuó guardando silencio mientras el video que había sido eliminado corría ya por otras plataformas y redes sociales y los usuarios se empezaban a hacer eco de lo sucedido manifestando sus muestras de descontento con la marca.

La reacción de no responder a las acusaciones o a las denuncias por parte de la ONG, no se trató de una elección muy acertada. Al solicitar la eliminación del video limitándose a alegar el tema del copyright sin dar más explicación acerca de este y censurando su visualización al público, pudo suscitar dudas entre los usuarios sobre si lo que se transmitía en el video era realmente cierto o no. Además, este silencio constante que mantuvo delante de comentarios en su propia página de Facebook y Twitter también pudo ser interpretado como una huida, como una posición pasiva e irresponsable.

En vez de recurrir a esa estrategia del silencio, Nestlé podría haber valorado la opción de disculparse o dar las explicaciones pertinentes manifestando su postura frente al caso del que se le acusaba tanto a su público como a la ONG Greenpeace. El silencio puede resultar eficiente en una crisis de bajo alcance y no muy grave, sin embargo, empleada en una situación de crisis de este calibre, como ya se ha visto, no sirve, sino todo el contrario, provoca más incertidumbre y dudas entre la sociedad. Además, el tiempo de actuación es decisivo en estos casos y si, de la misma forma y rapidez en que Nestlé mandó retirar el video de Youtube, lo hubiese hecho emitiendo un comunicado oficial o invocando una rueda de prensa, hubiese conseguido, seguramente, apaciguar la situación (mientras indirectamente ganaba tiempo para diseñar una buena estrategia de comunicación decidida en el seno del Comité de Crisis).

Paralelamente a la demanda de retirar el video, Nestlé admitió que había estado utilizando aceite de palma procedente de la destrucción de las selvas de Indonesia. Sin embargo, lo hacía incorporando otra estrategia, la de **‘transferencia de responsabilidades’** aludiendo que su empresa suministradora no era el Grupo Sinar Mas, sino Cargill. Miguel Ángel Soto, responsable de la campaña de Bosques y Clima de Greenpeace en España, explicó en una entrevista que *“Nestlé anunció que cancelaba sus contratos directos con Sinar Mas, lo cierto es que sus proveedores, como Cargill, todavía compran aceite de palma a Sinar Mas. Cuando Nestlé obligue a Cargill a eliminar de su cadena de suministro a Sinar Mas, daremos por terminada la campaña”*. Por lo tanto, canceló sus contratos directos con Sinar Mas, pero no su relación con este ente de manera indirecta. Es decir, la multinacional suiza continuaba abasteciéndose de aceite de palma obtenido con malas prácticas, incumplidoras de las leyes indonesias.

Los comentarios en el Facebook oficial de Nestlé no cesaron y cada vez más, los usuarios reclamaban respuestas, empezaron a utilizar el logo de la marca reelaborado “Killer”. Firmaban incluso peticiones vía Internet donde se pedía que Nestlé se comprometiese con la causa y no contribuyese más a la tala de bosques indonesios. É aquí, los resultados de una mala gestión de la comunicación de crisis, dominada hasta el momento por una estrategia de silencio mediante una posición pasiva (aparentemente) ante los hechos.

Como ya hemos apuntado, la estrategia del silencio no resultó ser muy efectiva, pero todavía lo fue menos el querer **silenciar a las masas** (referido a los usuarios y al público en general). Esa fue la siguiente reacción que adoptó la multinacional, publicando un mensaje en su perfil institucional a modo de advertencia pidiendo que los usuarios borrasen todas aquellas publicaciones que contenían el logo modificado de la compañía, borrando los comentarios negativos e invitando a sus clientes a dejar de seguir su página si no estaban de acuerdo con sus reglas de participación.

Esta **mezcla entre censura, coacción y amenaza**, dio lugar a un cóctel molotov que crispó todavía más el ambiente. Nestlé ya no solo silenciaba los hechos, sin dar ningún tipo de respuestas a las denuncias, sino que además transmitió una imagen autoritaria y jugó con la libertad de expresión de los usuarios, coartándoles su derecho a opinar, criticar y denunciar sus ideales en armonía con los que manifestaban desde Greenpeace.

Finalmente, según mi punto de vista y la información adquirida, Nestlé actuó como debería haber actuado desde el principio para ahorrarse todos estos episodios. La cúspide a la que llegó la presión por parte de los usuarios, hizo que la multinacional se viera **obligada a ceder comprometiéndose** a excluir el aceite de palma suministrado por Sinar Mas en sus productos. También decidió no borrar más comentarios de los usuarios permitiendo que opinasen libremente. Luchó por recuperar la mala imagen que se había creado de su marca así como también de su reputación. Nestlé anunció un acuerdo de colaboración con la organización sin ánimo de lucro The Forest Trust (TFT) para luchar contra la destrucción de los bosques tropicales y además, en 2013 publicó un informe donde se fijaba objetivos a cumplir para 2020 donde integraba su causa con la sostenibilidad de la obtención del aceite de palma.

Todos estos pasos finales formaron parte de la etapa post-crisis, en que Nestlé se muestra más comprometida con el medio ambiente e intenta **rectificar con los actos cometidos** en el pasado, tratando de **encauzar la situación** de la manera más

pacífica posible intentando crear un estado de normalidad para la empresa, del que gozaba antes de sufrir la crisis.

En cuanto a la existencia de un **plan de comunicación de crisis** por parte de Nestlé, desconozco si realmente disponían de este, ya que no consta este dato explícito en el conjunto de la información que he conseguido recopilar a través de distintas noticias. Puedo afirmar, sin embargo, que en el conjunto de procesos llevados a cabo por Nestlé delante de la crisis, no se vio reflejado en ningún momento el seguimiento de unas pautas concretas y adecuadas a una situación de crisis, propias de un plan de comunicación de crisis.

Por lo tanto, no puedo corroborar si disponían de ese PCC. Si realmente lo poseían y siguieron los pasos que aparecían allí estipulados, deberían reelaborarlo y darle un giro, ya que visto está, no resultaron ser muy satisfactorios, sino más bien todo lo contrario. Si no disponían de este, deberían haberlo tenido, ya que les hubiese ayudado a responder comunicativamente a la crisis de una manera planificada, efectiva, sistemática y rápida, orientada a preservar su imagen y reputación, evitando el empeorar la percepción de esta que tenían sus públicos.

Nestlé debería haber considerado más este **plan como instrumento central** de comunicación, recopilatorio de las informaciones estratégicas así como el protocolo a seguir cuando explota una situación grave. Sobre todo considerándolo desde su rasgo preventivo, que actúa evitando que las situaciones conflictivas (como sería el caso de los primeros comentarios negativos de los usuarios en las RRSS) empeoren o vayan a más.

Cumpliendo con el objetivo que me marco en este trabajo, procedo a identificar los pasos seguidos por la empresa con alguno de los **modelos tipificados** por distintos autores en el punto 2.3.3 'Modelos teóricos de gestión de comunicación de crisis' de nuestro Marco Teórico (página 52). Desde el momento en que exponemos la mala práctica de Nestlé delante de esta situación de crisis, inconscientemente hacemos referencia a la no aplicación de un modelo de gestión de comunicación de crisis ya pautado, ya que si lo hubiese seguido, seguramente hubiese obtenido mejores resultados y reacciones de las que obtuvo. Por lo tanto, los pasos que siguió Nestlé, descritos anteriormente, nos llevan a considerar que **no adoptó las pautas de ninguno de los modelos de gestión de comunicación** estipulados por sus correspondientes autores.

Ante tal ausencia de correspondencia con un modelo concreto, tal y como he explicado en la metodología que haría, me he dedicado a analizar y describir paso a paso cómo actuó la multinacional suiza, qué estrategias siguió y de qué instrumentos se valió para aplicarlas.

IV. CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo de final de grado ha sido el de analizar, como objeto de estudio, la situación de crisis comunicativa que sufrió la multinacional suiza agroalimentaria Nestlé en el año 2010 por el uso de aceite de palma en la producción de sus chocolatinas Kit Kat.

Para realizar esta recerca, primero se ha realizado un Marco Teórico a partir de una revisión bibliográfica para poder abordar profundamente el concepto de la comunicación corporativa y su aplicación en la gestión de las situaciones de crisis en organizaciones. De esta manera, se ha procedido a descifrar las dinámicas y procesos adecuados a seguir por una empresa al tener que afrontar una situación de crisis.

El siguiente paso ha consistido en relacionar el caso de Nestlé con la teoría mostrada en mi primera parte teórica del trabajo, por tal de mostrar si el modelo de gestión comunicativa que aplicó la empresa se correspondió con alguno de los modelos expuestos en mi trabajo ideados por distintos autores.

Estos dos pasos me han permitido conformar el conjunto de conclusiones que perfilan esta recerca y que expondré a continuación:

- La situación que se generó entorno a Nestlé y el uso de aceite de palma en sus chocolatinas Kit Kat, **se trató de una crisis de comunicación corporativa**. Recordemos como define Saura (2005) estas situaciones, ya descrito en nuestro Marco Teórico: *“Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”*.

Siguiendo con este concepto, podemos afirmar que en el caso de Nestlé, la crisis afectó principalmente a su imagen como empresa a partir de una opinión negativa generada por gran parte de sus públicos. Una opinión que nació como fruto de una de las funciones llevadas a cabo por la institución en cuestión: la relacionada con la cadena de distribución y el uso de un componente en uno de sus productos (Kit Kat, elaborado con aceite de palma procedente de una empresa proveedora de Nestlé: Sinar Mas).

- Después de haber realizado un análisis exhaustivo y cronológico de los hechos, se puede afirmar que **la situación de crisis que afectó a Nestlé estalla** en el momento en que la ONG de Greenpeace publica durante su campaña el informe y el vídeo relacionando a Nestlé como cómplice de la destrucción de los bosques en Indonesia en la obtención del aceite de palma. Es a partir de esa publicación cuando los medios de comunicación se hacen eco de lo sucedido y también el público interviene activamente (principalmente en las redes sociales) a favor de esa campaña.
- La crisis de comunicación en la que se vio afectada Nestlé **pudo haberse evitado total o parcialmente**. En base a la información adquirida en nuestro Marco Teórico, se observa cómo Nestlé podría haber disminuido los efectos de esta crisis o, incluso conseguir que no llegase a explotar si hubiese activado las primeras medidas durante los primeros signos de alerta.
- En cuanto a la gestión de la comunicación durante la crisis, podemos afirmar que la principal estrategia de comunicación a la que recurrió Nestlé fue la **‘estrategia del silencio’**, fomentando la incertidumbre y las dudas entre el público y dando una imagen de pasividad ante los hechos de los que se le acusó. Esta postura de silencio además, se entremezcló con el **“querer silenciar a las masas”**, lo que incendió todavía más las redes y acentuó la crisis en cuestión.
- Respecto al modelo de gestión utilizado, podemos concluir que Nestlé **no adoptó el protocolo de ninguno de los modelos de gestión de comunicación** de crisis estipulados por sus correspondientes autores.
- **Las redes sociales tuvieron un gran peso** dentro de esta crisis. Tratándose del escenario principal donde se desarrollaron los hechos, fue gracias a estas que la campaña obtuvo tanta resonancia entre el público. Las RRSS fueron el principal canal de transmisión de la campaña mediante las comparticiones y publicaciones del vídeo de Greenpeace. Además, fue el vehículo democratizador mediante el cual los usuarios pudieron manifestar y plantear sus dudas, opiniones y diferentes críticas sobre la denuncia de Greenpeace (llegando incluso a realizarlas directamente en la página institucional de Facebook y Twitter de Nestlé directamente).

- **La disposición de un plan de comunicación de crisis y su implementación resulta crucial** en cualquier empresa para poder sobrellevar una situación de gravedad, ya sea previsible o no.

Aspectos a mejorar y recomendaciones

El primer error en el que incurrió la empresa, fue el de infravalorar, o si se admite, no valorar los primeros signos que alertaban de la llegada de una situación de crisis. A partir del primer informe que publicó Greenpeace en 2007, donde se acusaba a Nestlé (entre otras empresas) de colaborar en la destrucción de los bosques de Indonesia, Nestlé debería haber actuado y haber aplicado las medidas correspondientes ante tal acusación. Cuando se reabrió el debate en 2009 y la ONG mostró a Nestlé cómo Sinar Mas infringía las leyes indonesias, esta debería haber roto los lazos comerciales con su empresa suministradora tal y como hizo Unilever, así no hubiese quedado en evidencia y hubiese podido paliar los efectos de la crisis que seguidamente a estos hechos se dieron. Podríamos afirmar que Nestlé despreció las dos oportunidades que la ONG le brindó para que respondiese a los hechos de la mejor manera posible (esa sería, cancelando su relación con Sinar Mas y cualquier empresa suministradora que obtuviese el aceite de palma infringiendo las leyes indonesias).

Otro de los aspectos que Nestlé podría haber considerado es el de adecuar una estrategia de acción más eficiente que la del silencio. A partir de los conceptos adquiridos en nuestra parte teórica, a modo de propuesta, creo que podría haber resultado más eficiente adoptar una política de transparencia que apostase por: 1) Admitir el error, 2) Emitir un comunicado (dando las justificaciones y argumentos pertinentes ante las acusaciones por parte de Greenpeace), 3) Anunciar las medidas que llevaría a cabo para poner solución a lo sucedido.

Si Nestlé hubiese aplicado algunas de estas medidas, propias de una política de transparencia, hubiese mostrado una actitud más activa y preocupada como empresa frente a las acusaciones. También se hubiese garantizado la confianza por parte de sus *stakeholders*, gracias a la transmisión de una imagen corporativa de compromiso y honestidad.

Las respuestas que Nestlé dio a sus usuarios mediante las redes sociales tampoco formaron parte de una buena estrategia de comunicación. El querer silenciar a las masas eliminando comentarios y a través de un mensaje de Facebook en formato de

advertencia, fueron percibidos como actos autoritarios y que coartaban la libertad de expresión. En este caso, Nestlé debería haber atribuido a un miembro del Comité de Crisis de la empresa (si realmente disponía de ese órgano, algo que desconozco a partir de la información obtenida), la tarea de responder a cada uno de los comentarios que manifestaban los usuarios en redes sociales desde la página institucional de Facebook y Twitter de la multinacional suiza. De esta manera, hubiesen podido tranquilizar al público, resolver dudas y evitar rumores; pero sobretodo, mostrar compromiso con sus públicos sin mostrar indiferencia.

Como ya hemos apuntado anteriormente, Nestlé no aplicó ningún modelo en la gestión de la comunicación de esta crisis. Es decir, no se guió por un protocolo de pautas tipificadas en un modelo en concreto, pero sí que siguió una serie de pasos (ya descritos arriba). Estos pasos, sin embargo, no obtuvieron buenos resultados, ya fuese por el orden de su aplicación como por el tipo de medida que se llevó a cabo en cada fase de la crisis. A partir del conocimiento adquirido después de analizar distintas teorías, considero que Nestlé debería haber gestionado la crisis siguiendo uno de los modelos analizados en el apartado 2.3.3 'Modelos teóricos de gestión de comunicación de crisis' (página 52) del Marco Teórico del trabajo.

Todos los modelos podrían ser candidatos a ser aplicados y adaptados en esta crisis, en cuanto a que proponen un formato de gestión con dinámicas distintas cada uno, pero destinadas todas ellas a ejercer un buen uso de la comunicación como herramienta gestora de una crisis. Como propuesta alternativa a la gestión que llevó a cabo Nestlé, propongo el modelo de gestión de comunicación de crisis propuesto por Sturges, Carrel, Newsom y Barrera (Modelo de las Relaciones Continuas), mencionado en la obra de Losada (2010: 45); siendo, a mi parecer, aquél que podría adaptarse mejor a este tipo de crisis, ya que cubre y da importancia a uno de los puntos más débiles de esta crisis: la relación que establece la empresa con sus públicos orientada a la opinión pública. En este modelo, los autores se centran en la importancia de los cambios de relaciones y de opinión pública que se producen en estas situaciones de crisis. El objetivo que se busca con este modelo es el de procurar por parte de la empresa, que la opinión pública tras la crisis sea positiva o no más negativa de lo que fue.

Por lo tanto, si Nestlé hubiese seguido las indicaciones que en su día prefijaron en formato de modelo de gestión de comunicación de crisis Sturges, Carrel, Newsom y Barrera, seguramente hubiese obtenido mejores resultados en cuanto a lo que la opinión pública se refiere. Si hubiese dado más importancia a las relaciones

establecidas con los usuarios, valorando sus opiniones y sus críticas y respondiendo a sus preguntas estableciendo un *feedback* y una reciprocidad, el impacto sobre su imagen corporativa no hubiese sido tan negativa ni hubiese supuesto tantas consecuencias a largo plazo.

Todas estas conclusiones extraídas a partir de la gestión de la comunicación que llevó a cabo Nestlé, nos ayudan a constatar lo clave que resulta la comunicación corporativa para poder superar una situación de crisis. El margen de error de una empresa que disponga su propio plan de comunicación de crisis es considerablemente mucho menor del de una empresa que no lo tenga o no lo siga adecuadamente.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- CÁNOVAS, J.F. (2000). Comunicación en tiempos de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, n.7, pp. 29-39.
- CALAHORRO, F.M. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Fragua.
- CAPRIOTTI, P. (1999). Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D: Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, núm. 13, p. 30-33. Recuperado de: http://files.patriciaibarra-es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-Capriotti.pdf
- CELAYA, J. y HERRERA, P. (2007). *Comunicación empresarial 2.0: La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona: Grupo BPMO.
- CERVERA FANTONI, A.L. (2008). *Comunicación total*. Madrid: ESIC Editorial.
- COOMBS, W.T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning Managing, and Responding*. Los Ángeles: SAGE Publications.
- ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda* (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/4142;jsessionid=ACB5EA185AE83D23766404F%20A4F0F38C6.tdx1>
- FERRER, J. (2000). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Cuadernos de comunicación. Barcelona: Edición privada.
- FITA, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000

- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch comunicación.
- HURD, JOANNE E. (1992). *Crisis response tools: a layered model of communication support* (Tesis doctoral, Texas Tech University). Recuperado de: <https://ttu-ir.tdl.org/ttu-ir/handle/2346/16518>
- KREPS, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- LOSADA DÍAZ, C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC.
- LOSADA, J.C., ZAMORA, R. (2011). Gestión de la comunicación de crisis en secuestros: lecciones desde el “caso Alakrana”. *Revista Trípodos*, n. 28, p. 129-144. Barcelona. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/download/247488/331394>.
- MARÍN CALAHORRO, F. (2005). *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: Crisis, emergencias y negociación*. Madrid: Fragua.
- MARÍN, FRANCISCO. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- MÍGUEZ GONZÁLEZ, M.I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis S.A.
- RECALDE, M. y GUTIÉRREZ, E. (2015). *La comunicación en el tablero de decisiones en la empresa: Algunas aportaciones estratégicas*. *Revista Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, p. 97-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2517>

- RIVERA, A.B., ROJAS, L.R., RAMÍREZ, F. ÁLVAREZ, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Revista NEGOTIUM: Ciencias Gerenciales*, año 1, núm. 2, p. 32-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- ROJAS, O.I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Revista Comunicar*, n. 21, p. 137-140. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/755241.pdf>
- SÁNCHEZ CALERO, M.L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. *Boletín electrónico AEG: Artículos de interés (Asociación de Egresados y Graduados de PUCP)*, p. 1-7. Recuperado de http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf
- SÁNCHEZ, M.L. (2004). Comité de crisis: actores, roles y trabajo. *Revista Zer*. p. 85-99. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-05-sanchez.pdf>
- SAURA PÉREZ, P. y GARCÍA GARCÍA, F. (2010). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. *Revista Icono1*, Año 8, Vol. 2, p. 42-56. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3301612.pdf>.
- TÚÑEZ LÓPEZ, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla, Zamora: Comunicación social.
- VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- WESTPHALEN M.H. y PIÑUEL, J.L. (1993). *La dirección de comunicación: Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.
- WEIL, P. (1992). *La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Piados: Barcelona.

Webgrafía

- Noticias consultadas:

- ALVAREZ, F. (20/06/2010). RSE 2.0: De cómo Greenpeace tumbó a Nestlé, contado por un Community Manager de Greenpeace. *Diario_responsable*. Recuperado de: <https://diarioresponsable.com/opinion/11350-rse-20-de-como-greenpeace-tumbo-a-nestle-contado-por-un-community-manager-de-greenpeace> [Consultado el 17/05/2017]
- AMSTRONG, P. (20/03/2010). Greenpeace, Nestlé in battle over Kit Kat viral. *CNN* (Cable News Network). Recuperado de: <http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/03/19/indonesia.rainforests.oranguta.n.nestle/> [Consultado el 17/05/2017]
- 'Can Men' (30/03/2010). Kit Kat de Nestlé, el aceite de palma, la deforestación, los orangutanes y el poder de los cibernautas conscientes. *El blog alternativo*. Recuperado de: <http://www.elblogalternativo.com/2010/03/30/kit-kat-de-nestle-el-aceite-de-palma-la-deforestacion-los-orangutanes-y-el-poder-de-los-cibernautas-conscientes/> [Consultado el 16/05/2017]
- CHANDRASEKHAR, A. (24/07/2015). La respuesta a las crisis sigue siendo el talón de Aquiles de Nestlé. *Swissinfo.ch*. Recuperado de: <https://www.swissinfo.ch/spa/economia/la-respuesta-a-las-crisis-sigue-siendo-el-tal%C3%B3n-de-aquiles-de-nestl%C3%A9/41561800> [Consultado el 17/05/2017]
- DIARIO RESPONSABLE (17/05/2010). RSC. Nestlé coopera con The Forest Trust en la lucha contra la deforestación. *Diario_responsable*. Recuperado de: <https://diarioresponsable.com/opinion/11082-rsc-nestle-coopera-con-the-forest-trust-en-la-lucha-contr-la-deforestacion> [Consultado el 17/05/2017]
- FERNÁNDEZ, G. (19/04/2017). Nestlé, Procter & Gamble y Unilever contestan a la guerra por el aceite de palma. *Prnoticias*. Recuperado de: <http://prnoticias.com/salud/prsalud/20161899-aceite-de-palma-riesgos-salud-retirada-supermercados> [Consultado el 16/05/2017].

- GALLEGO, J.A. (29/03/2010). Greenpeace vs Nestlé: Entrevista a los responsables de la campaña en España. *Good Rebels*. Recuperado de: <https://www.goodrebels.com/es/greenpeace-vs-nestle-entrevista-a-los-responsables-de-la-campana-en-espana/> [Consultado el 17/05/2017]

- LEMONCHE, P. (28/03/2010). Los límites de la denuncia. *Diario_responsable*. Recuperado de: <https://diarioresponsable.com/opinion/10747-los-limites-de-la-denuncia> [Consultado el 17/05/2017]

- Organización Greenpeace. (17/05/2010). Tras la campaña de Greenpeace, Nestlé dejará de utilizar aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100517/> [Consultado el 17/05/2017]

- Organización Greenpeace. (18/03/2010). Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en indonesia. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/> [Consultado el 17/05/2017]

- Organización Greenpeace. (18/03/2010). El vídeo que Nestlé no quiere que veas. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/el-vdeo-que-nestl-no-quiere-que-veas/blog/28858/> [Consultado el 17/05/2017]

- Organización Greenpeace. (26/03/2010). Miles de internautas piden a Nestlé que rompa sus vínculos con la deforestación en Indonesia. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100325-07/> [Consultado el 17/05/2017]

- Organización Greenpeace. (15/04/2010). Greenpeace exige en la asamblea general de Nestlé el fin de la destrucción de las selvas de Indonesia. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100415> [Consultado el 17/05/2017]

- SÁNCHEZ, J.L (20/03/2010). Nesté resbala con el aceite de palma. *Periodismohumano*. Recuperado de: <http://periodismohumano.com/economia/nestle-resbala-con-el-aceite-de-palma.html> [Consultado el 17/05/2017]
- SHREEVES, R. (19/03/2010). Greenpeace And Nestle In A Kat Fight. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/2010/03/18/kitkat-greenpeace-palm-oil-technology-ecotech-nestle.html> [Consultado el 18/05/2017]
- TABACEK, K. (19/03/2010). Nestlé sets timetable for palm oil decisión. *Theguardian*. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-cargill-palmoil> [Consultado el 16/05/2017]
- VEOVERDE (18/03/2010). El Kit Kat de Nestlé, el aceite de palma y los orangutanes. *Veoverde*. Recuperado de: <https://www.veoverde.com/2010/03/el-kit-kat-de-nestle-el-aceite-de-palma-y-los-orangutanes/#> [Consultado el 16/05/2017]

- Informes consultados:

- Organización Greenpeace. (2007). How the palm oil industry is COOKING THE PLANET. Recuperado de: http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/cambio_climatico/declive-acelerado-de-las-reser.pdf
- Organización Greenpeace. (2010). La huella del crimen: como la utilización por parte de Nestlé de aceite de palma procedente de Indonesia está teniendo un efecto devastador en las selvas del país, el clima y los orangutanes. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/bosques/100318-01.pdf>

- Nestlé. (2013). Nestlé Responsible Sourcing Guideline. Recuperado de:
http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-responsible-sourcing-guidelines.pdf.

- Organización Greenpeace. (2010). Informe anual de Greenpeace, 2010. Recuperado de:
<http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/generales/ME MORIA%20GREENPEACE%202010web2.pdf>

- Material audiovisual:

- Greenpeace España. (17/03/2010). Kit Kat: El chocolate crujiente que destruye los bosques. [Vídeo]. Recuperado de:
www.youtube.com/watch?v=1pZPb93uDdM

6. ANEXOS

Anexo 1: Imágenes del vídeo utilizado en la campaña de Greenpeace



'Kit Kat: El chocolate crujiente que destruye los bosques'. Recuperado de:

www.youtube.com/watch?v=1pZPb93uDdM



Anexo 2: imágenes de protestas y el logo de Kit Kat reelaborado a 'Killer'

Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/the-orang-utan-takes-to-the-streets/blog/11756/>



Anexo 3: Captura de pantalla de la respuesta de Nestlé a los usuarios en Facebook

Recuperado de:

http://money.cnn.com/galleries/2011/technology/1104/gallery.social_media_controversies/2.html



En la imagen se puede leer como Nestlé publica: '*Repetimos: vuestros comentarios son bienvenidos, pero por favor no publicuéis utilizando la versión alterada de cualquiera e nuestros logos como vuestra foto de perfil, serán eliminadas*'.

Anexo 4: Nestlé promete ser más sostenible en su web institucional

Recuperado de: <http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/desarrollo-rural/aceite-de-palma>

El aceite de palma en Nestlé

Nestlé sólo utiliza un 0,7% de la producción mundial del aceite de palma



El aceite de palma no resulta un ingrediente muy importante para Nestlé –ya que la compañía utiliza 0,7% de toda la producción mundial–. Sin embargo, compartimos la preocupación por la grave amenaza ambiental que suponen los cultivos de [aceite de palma](#) para las selvas y turberas del sudeste asiático.

Nos esforzamos por incrementar la cantidad de aceite de palma de origen responsable

En Nestlé estamos trabajando para incrementar la cantidad de aceite de palma de origen responsable en nuestra cadena de suministro así como para asegurar que nuestros proveedores cumplen con nuestra [Guía de Suministro Responsable](#) [↗](#). Actualmente, un 47% de nuestro aceite de palma es de origen responsable.