

CAPÍTULO 2. EL MANEJO DE CRISIS Y EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN

La Crisis

Para poder hablar de un manejo de crisis, es indispensable entender el significado de ese concepto tan amplio. Se habla de crisis emocionales, de crisis laborales, de crisis ambientales y desde hace un tiempo, este concepto de crisis es aplicado de manera persistente en las organizaciones, sean del tipo que sean. Los malos manejos, una deficiente estrategia corporativa, una imagen pública pobre o simplemente decisiones equivocadas pueden llevar (y lo han hecho) a grandes empresas a la quiebra.

Ahora bien, dejando de lado un poco las distintas tipologías que pueden entenderse como crisis, habría que definir dicho concepto. En palabras de Alfonso Gonzalez Herrero, Relaciones Públicas y profesor de la Universidad Complutense de Madrid, entenderemos una crisis como: “Cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones internas o externas entre ésta y sus públicos, entre ésta y sus miembros y que necesita que se ejecuten estrategias para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo”. (cit en López, 2007: 53,54)

En otras palabras, una crisis se entiende como una ruptura de la regularidad, de lo cotidiano. Provocada por un suceso evitable o no, y que requiere de medidas inmediatas y efectivas para evitar o mitigar los daños que pueda traer.

Cada crisis es distinta por naturaleza, pero existen una serie de denominadores comunes, que derivan en recomendaciones que pueden ser aplicables a todas ellas como lo es tener planes de acción y sobre todo, de prevención.

Antes se habló de las crisis organizacionales, sin embargo, el fin de esta investigación es el de analizar el manejo de las crisis causadas por desastres naturales, como se vio en el primer capítulo, específicamente de los huracanes en la zona que comprende el Caribe Mexicano. En este caso, podemos hablar de una crisis obviamente previsible, sin embargo inevitable.

De esta manera, podríamos redefinir el concepto de crisis para que pueda entenderse en el contexto que atañe a este trabajo. Una crisis por huracán sería considerada como una situación natural, previsible, inevitable y ajena, en este caso, no a la organización, sino al gobierno, sociedad civil y empresarial de dicho lugar que pone en riesgo el desarrollo, las relaciones, la imagen y la infraestructura. Tal como en las organizaciones, la importancia de medidas y estrategias definidas podrán derivar en un mínimo de daños, así como una acelerada recuperación de los mismos.

El Manejo de Crisis

Gestionando la Crisis

Hablar de enfrentarnos a una crisis, causada por un desastre natural o no, es hablar de manejo de crisis. Dicho manejo se entiende como aquellas acciones y/o medidas que se tomaran para enfrentarla en cada una de sus etapas. La pre crisis o etapa de prevención, la crisis y la post crisis o etapa de recuperación.

La primera etapa se trata de la de mayor importancia. La prevención es la clave para que una crisis sea superada de manera exitosa. En base a esto, los

expertos hablan del plan de crisis como una *biblia* a seguir y a los miembros del comité de crisis como los máximos responsables. El primero es un documento de trabajo que ofrece líneas de actuación para una serie de escenarios que puedan predecirse; el segundo término alude al equipo de trabajo multidisciplinar que se encargara de tomar las decisiones oportunas. (Lopez, 2007: 15)

El primer paso para comenzar la etapa de prevención es la de hacer conciencia de los riesgos. Es decir, es indispensable realizar una evaluación de los riesgos que se podrían enfrentar. Debe ejecutarse en primer lugar una auditoria de los riesgos conocidos y posibles que se pueda sufrir, evaluar las circunstancias actuales para poder delimitar los peligros que pudieran suscitarse. Es muy recomendable en ocasiones, el realizar simulacros para establecer los posibles escenarios a los que habría que enfrentarse.

Ya que han sido definidos los riesgos, es indispensable el establecimiento del comité de crisis. El comité de crisis será presidido por el (los) máximo(s) ejecutivo(s) de la organización (empresa, gobierno, etc.) e integrado por los responsables de las áreas directamente involucradas en la actuación. En primera instancia, un comité debe estar estructurado, según José Manuel Velasco, Director de Comunicación Unión Fenosa (España) en cuatro áreas básicas:

- 1) Técnica, cuya misión será la de reponer y responder de manera rápida a las necesidades que se presenten con respecto a infraestructura: instalaciones, suministros, transportación, etc.
- 2) Social, que estará dedicada a servir a las personas afectadas por la crisis, en todos los niveles. Esta área del comité es de las de mayor importancia, pues siempre el bienestar de las personas es primordial para librar o superar una situación adversa. Se encarga de otorgar apoyo moral, económico, psicológico, etc.
- 3) Institucional, responsable de coordinar las acciones con las administraciones y los altos mandos. Sobre esta área del comité recaerá la responsabilidad de eficientizar y maximizar los recursos, a través de la

toma de decisiones y el establecimiento de las relaciones de carácter institucional por los medios adecuados.

- 4) Comunicación, área indispensable para el manejo adecuado y exitoso de una crisis, cuya competencia será la de diseñar, estructurar y emitir los mensajes, tanto de manera interna como externa, es decir, se involucra tanto en la comunicación entre los miembros del comité, como la comunicación hacia los medios y el exterior. (López, 2007, 20)

De manera general, un comité de crisis estructurado como se explicó antes habrá de cumplir todas las funciones necesarias para prevenir, mitigar y recuperar de manera rápida y eficaz los daños provocados por una crisis. En este comité es donde se tomaran las decisiones de mayor importancia y trascendencia para el futuro de la organización.

En sus diversas áreas deberán analizar la situación, evaluar los posibles escenarios y consecuencias para poder identificar el tipo y la magnitud de la crisis a enfrentar. Asumir la responsabilidad, como se mencionó antes, de una toma de decisiones que vaya en función con la brevedad y certeza que se requiera al enfrentarse a una crisis. Aquí también se deberán asumir y elaborar las posturas oficiales con respecto a lo que está sucediendo.

Dependiendo de la prontitud e intensidad de la crisis a enfrentar, los miembros del comité deberán estar preparados para asumir todas sus responsabilidades y por supuesto a trabajar de manera ordenada y cooperativa con todos los miembros de las distintas áreas. Cabe aclarar que el comité debe ser creado aun cuando una crisis no sea previsible, pues la anticipación a ésta puede ser la diferencia entre una gestión exitosa o un fracaso rotundo.

Una vez definidos dichos riesgos y establecido el comité de crisis, se desarrolla el plan o manual de crisis. Éste constará de todas las especificaciones necesarias para hacerle frente a la crisis. Se definirán los riesgos y las posibles soluciones. El plan de crisis permite, a grandes rasgos, ganar tiempo y poder pasar directamente a la acción cuando la crisis se produce, si incurrir en un

estado de indecisión. Dicho plan permitirá que la respuesta se desenvuelva metódicamente y de una forma clara y precisa.

Para el profesor Jaume Fita profesor de Relaciones Públicas de la Universidad de Girona (España), se trata de una manual de prevención que contiene las instrucciones básicas para todos aquellos posibles procedimientos que minimizan los efectos negativos de cualquier emergencia. Su finalidad es orientar rápidamente a los miembros del comité de crisis en cualquier situación difícil. Este manual debe ser elaborado presuntivamente por especialistas en la materia y debe ser actualizado periódicamente para mantener su vigencia de acuerdo con las transformaciones y cambios en el entorno.

Añade también que su contenido debe ser claro y diáfano, conciso, preciso, de fácil lectura y debe abarcar todos los aspectos necesarios como pueden ser: las instrucciones fundamentales para caso de crisis, con sus posibles variantes; descripción del gabinete o comité de crisis y su composición con todos los datos necesarios; teléfonos, direcciones y demás datos que sean relevantes. (1999: 164)

CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE CRISIS								
1. Filosofía corporativa, base del plan	2. Justificación del Plan de Crisis	3. Objetivos del Plan de Crisis	4. Análisis de crisis potenciales	5. Guía de Acción en caso de Emergencia	6. Relaciones con los medios de información	7. Centro de Operaciones	8. Recursos Externos	9. Evaluación funcionamiento plan de crisis
a) Misión y visión corporativa b) Filosofía y principios de actuación	a) Análisis de crisis pasadas. b) Reflexión acerca de la necesidad de un Comité de Crisis	a) Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primarios y secundarios) b) Función de los distintos participantes en la consecución de dichos objetivos.	a) Análisis del entorno b) Tipología de Crisis	a) Miembros del Comité de Crisis b) Alerta del responsable del Comité c) Alerta al resto de los miembros d) Responsabilidades de los miembros del Comité e) Métodos de recogida de información f) Árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos g) Audiencias y públicos objetivo clave	a) Guía de Medios b) Forma de comunicación con medios c) Borrador de materiales de comunicación a utilizar: Posicionamiento Preguntas y respuestas Historial de la organización Biografías Comunicado de prensa Otros d) Procedimiento para seguir la cobertura informativa e) Designación del portavoz a la organización: Como actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias de prensa u otras apariciones públicas f) Impresos y Formularios	a) Emplazamiento b) Equipamiento necesario	a) Organismos Oficiales: gubernamentales Protección Civil Etc. b) Consultores: comunicación opinión pública laborales jurídicos Etc. c) Asociaciones d) Expertos	a) Puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada b) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas

Fig. 1. Contenido Básico de un Plan o Manual de Crisis. Fuente: González Herrero, A. (1998)

Es indispensable preparar y revisar periódicamente el manual como un elemento analítico de hipotéticas situaciones así como el principal instrumento de consulta para desarrollar actividades específicas.

Sin duda una de las partes más importantes dentro del manual es la que busca la respuesta a preguntas como ¿Qué hacemos ante una situación determinada? ¿Cómo lo hacemos? ¿En qué momento? El poder anticipar las posibles situaciones y sus soluciones más factibles permitirán que al enfrentar el peligro, los resultados sean favorables.

Pedro Hortas Ventura, comunicólogo egresado de la Universidad Complutense de Madrid está consciente de que tanto antes como durante la gestión de la crisis, la información es la clave. El conocimiento es, sin duda, una herramienta básica que nos permitirá analizar la situación desde una perspectiva mucho más amplia.

Al margen del tipo de crisis a enfrentarse, es muy importante disponer de todos los detalles. No basta con tener un conocimiento aproximado sobre el tema. Durante la gestión de una crisis, la información que manejamos deberá estar contrastada y actualizada. Respecto al incidente en concreto, necesitamos saberlo todo: cuándo se ha producido, dónde, cómo ha sucedido, cuántas personas están involucradas o en peligro, etc.

El autor afirma que es indispensable hacer una revisión a crisis pasadas. Esto nos ayudará a evaluar posibles escenarios y a conocer la mejor estrategia para resolver la situación. Los aciertos y errores anteriores, siempre serán un buen punto de partida. (2007: 161)

Lo más importante en el proceso de respuesta en caso de crisis es que el grupo de respuesta, es decir, los miembros del comité se encuentren disponibles de manera constante, y se preparen para una larga serie de escenarios, incluso los menos probables, ya que será este grupo quien dé la primera respuesta y permita así a los demás elementos de la organización implementar el plan para dar remedio a la crisis.

Durante la crisis, el papel de los miembros del comité y su apego a lo establecido en el manual será de suma importancia. En casos cuando la crisis puede ser previsible, como la provocada por un fenómeno hidrometeorológico se tiene la ventaja de que existe un tiempo de preparación largo, donde la posibilidad de errores en la gestión del fenómeno es muy reducida.

Para que se puedan llevar a cabo las medidas necesarias para enfrentar la crisis, todas las personas involucradas deben asumir sus roles de manera inmediata, sin importar horarios o situaciones personales, la idea de que se está tratando de resolver un problema de gran magnitud y de repercusiones críticas debe significar una solidaridad y disponibilidad inequívoca por parte de los protagonistas.

Una vez que la crisis ha sido superada, una vez que todo ha pasado, lo primero es cerciorarse de que la situación es real y de que no hay riesgos de que ésta vuelva a gestarse.

Hortas retoma el manejo de la crisis después de que ésta ha terminado y afirma que ninguna gestión de crisis, a nivel interno puede cerrarse sin una evolución y un análisis de lo sucedido, pues considera que la experiencia servirá para afrontar nuevas situaciones. (2007:165)

El primer paso es hacer una valoración de los daños. Una valoración cuantitativa y cualitativa de los afectados, sean personas, empresas, infraestructura, reputación, etc. Dicha valoración vendrá acompañada de una respuesta, lo más rápida posible. Un manejo efectivo de una crisis tiene como fundamento que el manejo, control, y respuesta sucedan a los cuantos minutos u horas de que se haya suscitado. La respuesta que la empresa logre dar durante esos primeros minutos y horas tan importantes puede aminorar los serios daños a la imagen, credibilidad o prestigio de la empresa que se podrían ocasionar. (Executive Action, 2005:12)

Una vez que se han atendido y se han mitigado los daños en una primera etapa, se debe comenzar a valorar cada una de las medidas adoptadas durante la gestión de crisis. Se deberán definir los aciertos y los errores. Así, se podrán

definir qué medidas fueron eficaces y cuáles, por el contrario entorpecieron el manejo de la crisis.

Ana Belén Fernández, catedrática de la Universidad de Vigo (España) retoma a Alfonso González Herrero y puntualiza los pasos inmediatos al terminar una crisis:

- a) Examinar el estado de las relaciones de la empresa con sus distintos públicos y conocer las actitudes de estos hacia la organización.
- b) Mitigar los daños a largo plazo que todavía pueden provocar la crisis. Este punto es sumamente importante, pues en muchas ocasiones se considera que la crisis termina en el momento que pasa el suceso o evento que la desencadenó, sin embargo hay que estar atentos a cualquier posible reactivación.
- c) Agradecer la cooperación y la colaboración de todos aquellos individuos y organizaciones que hayan prestado apoyo a lo largo de la crisis.
- d) Supervisar la atención prestada a las posibles víctimas si se ha tratado de un accidente, desastre natural o una crisis de naturaleza similar. Se debe prestar constante atención a todos los afectados, aun después de la crisis.
- e) Llevar a cabo una crítica interna sobre la respuesta de la empresa en momentos de crisis. Revisar como han funcionado los distintos elementos del plan de crisis, los procedimientos establecidos, etc., de manera que se identifiquen tanto los problemas de ejecución como los puntos positivos.
- f) Actualizar el plan de crisis, mediante la incorporación de las lecciones aprendidas a lo largo de la crisis recién sufrida. Este punto es indispensable; añadir los nuevos escenarios vividos, si es que se dieron, para complementar y enriquecer el plan en caso de futuras crisis.

- g) Elaborar informes críticos sobre todo lo ocurrido y archivar el plan de crisis de modo que, en el futuro, se disponga de punto de referencia. (2007:205-206)

La Comunicación de Crisis

La comunicación se concibe como el proceso dinámico que permite la interacción, cambios y progreso de los individuos. Se convierte en una función indispensable para personas y organizaciones, su buen funcionamiento y desarrollo.

Para 1946 Smith, Laswell y Casey establecieron el modelo comunicativo adecuado para emitir comunicaciones. Lo denominaron *paradigma*. (Fita,1999:30)

- Quién
- Dice qué
- A quién
- Mediante qué canales de comunicación
- Con qué resultados obtenidos

El estudio científico del proceso de comunicación tiende a centrarse en una u otra de estas preguntas. Cientos de estudios sobre el proceso y los componentes del mismo se han hecho a lo largo de la historia y cada vez se han ido especializando según el campo donde se esté estudiando el manejo de la comunicación y los fines de ésta.

En las empresas y las organizaciones el papel de la comunicación no sólo es indispensable en el momento de hacer llegar los mensajes entre los distintos niveles o hacia el exterior con fines de crecimiento o la búsqueda de ganancias.

La comunicación también juega un papel primordial cuando dichas organizaciones se enfrentan a problemas que, en ocasiones, pueden tomarles por sorpresa y que traerán serias repercusiones para la misma.

El primer punto de partida para hablar de comunicación de crisis es entender qué es una crisis de comunicación. Se habla de comunicación de crisis cuando nos encontramos ante una situación crítica que puede dañar la imagen o reputación de la compañía. En un sentido más amplio la comunicación de crisis, o de riesgo como también se le conoce, puede hacer referencia a todos los procesos comunicativos que se llevan a cabo cuando se está enfrentando una etapa de crisis, y más en específico cuando se trata de una crisis por desastre natural, como lo son los huracanes. (2007:147)

La génesis de la comunicación de riesgo o crisis tiene sus orígenes en los trabajos de Carl Hovland con su acercamiento al proceso de comunicación, siendo ésta la base de la teoría de la persuasión aplicada en la actualidad en marketing y publicidad. Para la segunda mitad del siglo XX los estudiosos en materia de desastres adaptaron estos acercamientos teóricos a la comunicación de riesgo en desastres. Así, el “Modelo General de Comunicación de Riesgo en Desastres (naturales)” emergió gradualmente. Este modelo presenta una interacción unidireccional que de manera secuencial se da entre los componentes del proceso de comunicación. (Blanchard-Boehm y Cook; 2004)

Según los estudios hechos por Mileti et al., el modelo define un proceso de percepción sobre el riesgo y el comportamiento en momentos de crisis ante un desastre natural a través de ciertos puntos como:

- Escuchar el mensaje de alerta a través de los distintos canales.
- Comprender la información a través del significado y la interpretación.
- Creer que las alertas son precisas y que requieren atención.
- Personalizar los riesgos a través de percepciones de vulnerabilidad a nivel individual.
- Confirmar los mensajes de alerta con la familia y amigos.

- Responder a los mensajes de alerta tras considerar las alternativas de acción para preparar y mitigar los daños (cit. en Blanchard-Boehm y Cook; 2004: p.45).

Cuando llega el momento de enfrentar una crisis, es indispensable echar mano de la comunicación como la herramienta base para sobrellevar y posteriormente, recuperarse de una crisis. Al igual que en la gestión de la crisis como tal, el manejo de la comunicación en esta etapa debe ser organizada y bien planeada. Es importante que exista un comité de comunicación o por lo menos un par de personas dedicadas por completo a definir la postura de la organización, empresa o gobierno para poder transmitirla al exterior.

Se debe tener en cuenta que la comunicación en situaciones de emergencia o catástrofe, debe estar al servicio de su mejor solución. Planteándolo de esta manera, el supuesto enfrentamiento entre el derecho de las personas a la veracidad de la información y la utilización de la misma con fines exclusivos de la mitigación de la situación, hace referencia a una situación de desconfianza sobre la capacidad de las personas y las comunidades a enfrentar aquello que los amenaza. La comunicación, bien implementada en casos como estos, no tiene por qué alarmar a la población y provocar un caos; es indispensable la utilización de datos veraces que transmitan confianza y seguridad. (López, 2007: 222)

En muchos casos es recomendable el tener un manual sólo de comunicación, donde al igual que en el plan arriba detallado, se expliquen funciones y se visualicen situaciones de crisis que tendrán que ser manejadas de manera cautelosa para poder librar inteligente y satisfactoriamente la situación. El manual debe de hacer consideraciones sobre todo lo referente a comunicación. Deben especificarse desde las relaciones con los medios, hasta el manejo de la comunicación interna, es decir con los miembros de la organización que enfrentan la crisis, pasando por la elección de los canales apropiados y el lenguaje a utilizarse dependiendo las distintas audiencias.

Para Octavio Rojas, consultor Senior de la agencia de comunicación y relaciones públicas *Weber Shandwick Ibérica*, el papel esencial del consultor de comunicación es cuidar la imagen corporativa. Es indispensable que se haga un manejo de información sensato. Considera también que el consultor de comunicación debe:

- Reunir toda la información posible.
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa...).
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre la política de la compañía en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.
- Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos.

El consultor de comunicación **no** debe:

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del comité y de la alta dirección.
- Permitir que los miembros del comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Comunicar sólo a los medios "amigos".
- Mentir sobre información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia.
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento.

- Dar información "off the record" a periodistas u otros representantes.
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.

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. (Razón y Palabra; abril 2007)

La clave para un manejo de crisis que resulte exitoso está en la capacidad de prever los posibles escenarios y los posibles resultados que una situación de riesgo pueda traer a una organización. Teniendo en cuenta esto, se pueden desarrollar todas las estrategias necesarias para que en el momento dado, la respuesta sea inmediata y los daños, los menores posibles. El papel que juega la comunicación dentro de dicho proceso es fundamental, tanto durante la crisis, como después de ella, pues significará no solo la reconstrucción (de la imagen por ejemplo), sino el desarrollo de nuevas tácticas para manejar futuras situaciones.

Aunque una crisis es por definición, un suceso negativo o que inestabiliza, vale la pena subrayar que el enfrentar una crisis y saberla manejar, se traduce al final en experiencia, en un aprendizaje que habrá de ser entendido como algo positivo. Así bien, vale la pena ver un poco más allá y que después del desequilibrio, se pueda encontrar la manera de aprovechar lo sucedido y manejar con mayor eficacia futuras amenazas.