

Comunicar
ISSN: 1134-3478
info@grupocomunicar.com
Grupo Comunicar
España

Rojas Orduña, Octavio Isaac
La comunicación en momentos de crisis
Comunicar, núm. 21, 2003, pp. 137-140
Grupo Comunicar
Huelva, España

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15802121

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

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

(Recibido: 27-02-03 / Aceptado: 28-05-03)

Octavio Isaac Rojas Orduña
Madrid

La comunicación en momentos de crisis

Communication in crisis times

Las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías. Para atenuar los efectos negativos de estos eventos, los consultores de comunicación deben hacer que la cúpula directiva se comprometa con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la información. El autor apunta que las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla.

The recent crisis in the corporative world have shown that the corporate image is one of the most important aspects in the companies´values. In order to reduce the negative impacts of such events, communication consultants have to make managers executives compromise themselves in the information about crisis be caused well managed crisis could be turned into opportunities to reinforce a brand. The author shows how information and commnication are the keys to face crisis times.

DESCRIPTORES/KEY WORDS
Crisis, imagen corporativa y variables de riesgo.
Crisis, corporate image, information, communication.

Octavio Isaac Rojas Orduña es master en Comunicación Corporativa y Publicitaria de la Universidad Complutense de Madrid y consultor senior de la agencia de comunicación Weber Shandwick Ibérica (orojas@webershandwick.com).

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc.), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc.) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Así, surge la pregunta, ¿qué sucede cuando una compañía, aun siendo una gran corporación multinacional, se enfrenta a una crisis que afecta principalmente a su imagen?

Tomemos el caso de Andersen para responder nuestra pregunta. La auditora y consultora, otrora sím-

bolo de liderazgo y buen hacer, una multinacional con presencia en decenas de países y unos resultados económicos siempre en alza, se derrumbó pocas semanas después de que saliera a la luz el caso de las cuentas trucadas de la empresa de energía Enron, las mismas que debía cuidar y que no sólo no lo hizo, sino que colaboró en su ocultamiento, a sabiendas de las implicaciones que este acto podía tener. Andersen no había sufrido ninguna explosión en sus oficinas, ni sus socios en algún lugar del mundo habían sufrido ataques físicos, tampoco sus servidores se habían visto violados por piratas informáticos, nada de esto había padecido sino algo mucho peor… había perdido la confianza del público. La pérdida de este valor intangible ha tenido un efecto contundente, puesto que se trata de una empresa de servicios cuya principal actividad tenía como pilar a la confianza del público.

El objetivo de la anterior reflexión era poner un ejemplo claro y reciente sobre la importancia que tienen los bienes intangibles en las compañías de hoy, para entrar de lleno al análisis de la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, entre cuyos objetivos principales, está la protección de estos valores, entre los que se encuentra la imagen de la compañía y la de sus productos.

1. Tipologías de distintas crisis

Antes de continuar, definamos lo que se entiende por crisis: «un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general» (Wilcox, 2001: 191). No todas las crisis tienen orígenes similares y, por tanto, las maneras de abordarlas también difieren unas de otras.

Para enfrentar una crisis, una empresa debe contar con un «comité», en el que se integra la alta dirección y los responsables de diversas áreas, dependiendo del tipo de empresa que se trate: legal, producción, finanzas, logística, recursos humanos y, por supuesto, comunicación.

Para el consultor de comunicación, la principal preocupación debe ser salvaguardar la imagen corporativa y la de sus productos y/o servicios.

Las empresas se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior. Otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía. Estableciendo un parámetro asequible para el lector, se propone determinar los niveles de afectación de la imagen corporativa a través de una medida tipo semáforo:

- Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto

Aunque resulte imposible establecer una tipología completa de todas las crisis, se proponen algunas categorías: fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.), crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.), acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.), accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.), eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.), asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.), hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.), retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.), y ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas...).

2. Cómo actuar frente a una crisis

En principio, las compañías deberían tener un manual de crisis en el que se establecieran los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento.

Quizás este manual contemple el plan de acción para solucionar variables que pudieran anticiparse con claridad dependiendo de la actividad de la empresa. Por ejemplo, si se trata de una industria química, debería contemplarse la posibilidad de un derrame en algún momento del proceso de producción, sus consecuencias para la planta, su entorno inmediato y sus empleados.

Sin embargo, también deberían atenderse otros públicos que algunas veces no se contemplan. ¿Qué sucedería si un grupo de periodistas se acercan a la planta para tratar de informar sobre el incidente? ¿Y si vecinos o autoridades desearan obtener información sobre el acontecimiento?

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 gru-

pos, 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 de grupos involucrados, 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.

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.

Nunca está de más tener en cuenta que las mejores decisiones son las que se toman racionalmente, aunque en momentos de crisis es difícil guardar la calma. Pero también se tiene que considerar que los intereses de la compañía por salvaguardar su negocio, deben equilibrarse por las necesidades emocionales de los afectados por los acontecimientos.

Siguiendo con nuestro ejemplo de la industria química, se puede asegurar que la empresa estaría interesada en tenerla activa lo antes posible, pero los vecinos de la zona protestarían para que antes de su reapertura se revisaran todos los procedimientos e instalaciones

3. Prepararse para afrontar una crisis

Parece sencillo seguir recomendaciones en frío, pero durante la crisis, y sobre todo en los primeros momentos, resulta muy difícil mantener la calma y dar las indicaciones adecuadas. Aunque haya una infinidad de variables de riesgo, es posible prepararse para enfrentarse a posibles crisis y, de esta manera, lograr sobrellevarla con más posibilidades de éxito.

Hemos mencionado anteriormente que las empresas deberían contar con un manual de crisis. Este documento debe ser lo más ambicioso posible en cuanto a la cobertura del mayor número de variables de riesgo, sin, por otro lado, convertirse en un texto abrumador y poco práctico.

A grandes rasgos y sin ánimo de ser exhaustivo, lo que el manual de crisis debe contener es lo siguiente:

• Los contactos de todos los miembros del comité de crisis (nombre completo, puesto dentro de la compañía, dirección de correo electrónico de la compañía y otro que pueda abrir desde un puesto remoto, números de teléfono de la empresa, de casa y celulares).

• Base de datos de contactos con todos los interesados/afectados por la crisis (bomberos, policía, políticos, sindicatos, proveedores, clientes, aseguradoras, medios de comunicación, asociaciones civiles...).

• Variables de riesgo y flujos de actuación.

• Reportes de acontecimientos.

• Documentos tipo (cartas, comunicados, etc.).

Otras de las actividades que tienen que hacerse para enfrentar una crisis son una auditoría de riesgos y unas prácticas de simulación entre los portavoces.

La auditoría de riesgos se refiere a la revisión de las variables que podrían intervenir en una crisis, frente a lo contemplado en el manual de crisis. Es importante mantener una actualización de los «issues», ya que cada día pueden surgir nuevas situaciones que pueden derivar en crisis. Las prácticas de simulación entre los portavoces consisten en la reproducción de

situaciones de crisis, en las que los representantes de la compañía tienen que enfrentar la gestión de un acontecimiento, paralelamente a la demanda de información de los medios de comunicación, en un ambiente lo más realista posible. Estas prácticas tienen que ser sorpresivas, en cuanto a fecha, hora y tipología de la crisis, para tener una mayor veracidad y obtener los mejores resultados de formación de los portavoces.

4. Las nuevas tecnologías de la información como enemigos o aliados en momentos de crisis

La llegada de las nuevas tecnologías ha significado el acceso masivo a toda la información al mismo momento en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.

Los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada. Además, hay muchos «issues» que son producto de los rumores que circulan por la web, a través de foros, listas de distribución, etc.

Entre las ventajas, podemos destacar la capacidad de mantener una gestión telemática de la crisis, a través de nodos dedicados de acceso a nivel mundial, en los que se actualiza el transcurso de los acontecimientos, se ponen a disposición de los directivos los documentos que posteriormente se harán públicos, así como la capacidad de distribuir información de forma inmediata.

Cada vez más, los periodistas de todo el mundo están buscando su información directamente de las páginas web de las empresas.

5. Las crisis como oportunidad

Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades, que, por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos. La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa cuando está sufriendo una crisis no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente de lo normal sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos. En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios. Esta oportunidad no tiene que verse en los últimos momentos de la crisis, cuando la atención a los acontecimientos esté decayendo y los mensajes se escuchen más bien como una reacción tardía y sospechosa por parte de la empresa. Sería deseable buscar la oportunidad desde los primeros momentos, aunque esto no es siempre posible e incluso desaconsejable alguna vez. Hay que pensar que no es casualidad que una civilización milenaria como la china compusiera la palabra crisis con dos símbolos que representan el peligro y la oportunidad.

Referencias

DENNIS L.; PHILIP H.; WARREN K. y GLEN, T. (2001): Relaciones públicas. Estrategias y tácticas. Madrid, Pearson.

KENT, J. (2002): «Crisis communications: survival in a world of media madness», en IABC (www.iabc.com).

LANI, Y. (1999): «In crisis is opportunity: making the best of a public relations problem», en Infotoday.com (www.infotoday.com/-mls/oct99/story.htm).

VAN HOOK, S. (2000): «Media and public relations: A primer for business and government leaders in Russia and FSU. Crisis management», en West.net. (www.west.net/~wwmr/primer/module6.htm).