

Nº 15, mayo 2008

**Estudio de la comunicación de crisis como un  
Instrumento gestor de prevención en las empresas**  
Study of crisis communication as a managing instrument  
of prevention in companies

Por Ana María Enrique Jiménez  
Francisca Morales Serrano

**Abstract:**

The planned communication of the company should be understood as an activity that helps to prevent or avoid risk, resulting in crisis, or if unable to prevent it, contribute to minimizing the negative impact that, given this situation, the company can suffer in corporate image. We propose an exploratory study that seeks to analyze how it works the Communication Manager, in crisis situations, what are their responsibilities and the tools with which to prevent or be prepared to events capable of endangering the stability of the organization. The article is the result of merging some of the research conducted in the process of doctoral thesis of the authors.

**Key words:**

Planning, crisis communication team, management, company.

**Resumen:**

La comunicación planificada de la empresa debería ser entendida como una actividad que contribuye a prevenir o a evitar que una situación de riesgo derive en crisis, o en caso de no poder impedirlo, contribuya a minimizar las repercusiones negativas que, dada esta situación, la empresa pueda padecer en términos de imagen corporativa. Proponemos un estudio exploratorio que trata de analizar cómo actúa la Dirección de Comunicación de las empresas en situaciones de crisis, cuáles son sus responsabilidades, y las herramientas con las que cuenta para prevenir o estar preparada ante acontecimientos capaces de poner en peligro la estabilidad de la organización. El artículo es fruto de la fusión de algunas de las investigaciones realizadas en el proceso de tesis doctoral de las autoras.

**Palabras claves:**

Planificación., comité de crisis, gestión, empresa.

## **1. Introducción**

Hablar de crisis o gestión de crisis conlleva necesariamente a hablar de comunicación. Sin duda, una eficiente gestión de crisis reposa sobre unas adecuadas estrategias comunicativas con el fin de salvaguardar la imagen de la empresa, o bien, mitigar los posibles daños que una crisis pueda acarrear en ella. Resulta primordial para la empresa afectada por una crisis la interacción que existe entre dicha crisis y su percepción pública, de modo que, en ocasiones, será la gravedad del asunto que perciban los públicos, más que la gravedad real, lo que obligará a la empresa a activar la gestión de crisis. Lamentablemente, algunas organizaciones sólo piensan en comunicación cuando se ven afectados por un hecho crítico que resulta tener repercusión mediática, momento en el que la transmisión de información se convierte en una obligación moral si no quieren ver peligrar su continuidad.

La comunicación en cualquier situación de crisis es tan relevante como dar solución al problema de la crisis en sí. El predominio de una cultura de comunicación en la empresa (establecimiento de relaciones cordiales con los medios, planes de comunicación interna, creación de flujos de comunicación con la administración pública u otros organismos...), podría evitar muchas situaciones que acaban derivando en crisis. Estaríamos abogando, pues, por la comunicación entendida como un instrumento gestor de prevención.

Ahora bien, somos conscientes que existe una necesidad de conocimiento en el campo de la comunicación en situaciones de crisis, que permita formar comunicadores con capacidad gestora en situaciones críticas y de conflicto. Esta necesidad nos ha motivado a trabajar en un estudio de campo que nos facilita explorar sobre las habilidades que los profesionales de la comunicación empresarial desarrollan en su actividad cotidiana, en relación con la comunicación de crisis.

## **2. Aspectos teóricos sobre la comunicación de crisis**

Partimos de la idea de que cualquier empresa es vulnerable a padecer una situación crítica que amenace la estabilidad de la misma. Ante ello, es lógico pensar que la reacción ante la crisis debe ser rápida y contundente, apostando, en primer lugar, por actuar y hacerle frente para que no produzca posibles daños, o en caso de no poder evitarla, minimizar si cabe sus consecuencias. Y en segundo lugar, apostando por la comunicación como la respuesta más adecuada en estos casos:

“Se trata, por una parte, de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima.”  
(Piñuel, 1997: 171).

Efectivamente, una situación de crisis creará opinión pública sobre lo acontecido. La presencia en los medios de comunicación provocará que lo que está sucediendo en la empresa se convierta en dominio público, lo que le obligará a proponer una serie de acciones comunicativas que den algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo. Marín (2000: 269) resume este hecho de la siguiente manera:

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

Por consiguiente, la comunicación aplicada en situaciones de crisis no debería improvisarse, tomándose en consideración en tiempos donde la situación es estable.

Mazo (1994: 315) define el término de comunicación de crisis refiriéndose a:

“la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquéllas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos (públicos relevantes). Su tratamiento, por tanto incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora.”

Recogemos también la idea de Martín (1997: 8), quien determina que la comunicación para situaciones de crisis es:

“un conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.”

Y por último, señalaremos la aportación que nos hace González (1998: 38) sobre el tema, quién, tomando como referencia la supeditación de la comunicación de crisis bajo la filosofía de la gestión de crisis, propone la siguiente definición de gestión de comunicación de crisis:

“La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.”

Si nos detenemos un momento en las definiciones citadas, vemos que coinciden y hacen referencia básicamente a tres conceptos: prevención, plan de comunicación e imagen.



Como señala Alcat (2005:34), periodista especializado en gestión de crisis, el 95% de las empresas sufren como mínimo una crisis o contingencia seria a lo largo de su vida. Indica además que sólo el 10% de estas compañías afectadas aprovechan esta circunstancia para corregir errores, extraer conclusiones positivas de lo sucedido y salir mejor paradas antes de padecer el percance. Este dato nos revela la importancia que tiene para la empresa estar prevenida, pero a pesar de ello, todavía una cantidad ingente de compañías creen que nunca se van a ver afectadas por una crisis lo cual conlleva en muchas ocasiones a improvisar.

Basándonos en todo lo antedicho, podemos vislumbrar que una gestión efectiva de la crisis viene determinada por anticiparse e identificar los asuntos o ámbitos más vulnerables que puedan transformarse en situaciones críticas, para que en caso de no poder evitarlas la empresa se vea afectada lo mínimo posible. González (1998: 120) aborda la gestión de los conflictos potenciales como una “técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización”.

Este asunto o problema se transforma es un riesgo cuando es considerado por la empresa como una seria amenaza con capacidad destabilizadora y de provocar una crisis. La gestión de riesgos o risk management se basa principalmente en una auditoría de riesgos posibles a los que se expone una organización con el objetivo de controlarlos y/o con la pretensión de planificar la reacción ante su inevitable derivación en crisis.

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta en la prevención y en el control de posibles crisis es el establecimiento de un grupo de trabajo que sea capaz de constituir unos mecanismos de contención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis. Este grupo suele recibir varios nombres: comité de crisis, gabinete de crisis o equipo de crisis. Este grupo lo componen aquellas personas que deberán ser la que se responsabilicen de las decisiones que deberán tomarse durante la prolongación de la crisis. Costa (2004: 179) apunta dos condiciones indispensables para que la constitución de un comité de crisis sea eficaz. Por un lado, establecerlo antes de que surjan los conflictos graves y así no tener que improvisar. Y por otro, proporcionar una mínima formación para evitar consecuencias adversas.

El segundo de los conceptos a tratar es el plan de comunicación en situaciones de crisis. Como medida de prevención es también necesario diseñar un plan de comunicación de crisis donde se establezcan una serie de acciones comunicativas que faciliten la gestión de la crisis. El plan de comunicación de crisis se fundamenta en una serie de procedimientos operativos que una empresa desarrolla para eliminar o aliviar los efectos negativos que pueden generar una crisis y permita una gestión óptima de la misma. Es, por tanto, un plan de actuaciones que servirá para poner en marcha los mecanismos de comunicación interna y externa en relación a sus públicos para salvaguardar la imagen de la empresa. Lino (2001: 78) establece que el objetivo del plan de comunicación de crisis “es recuperar la normalidad de las operaciones propias del negocio en el más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades (el mismo objetivo del plan de gestión de crisis), resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la empresa”.

También es necesario hacer hincapié en la importancia de gestionar eficazmente la información que deberá facilitarse a los stakeholders de la empresa. Pérez de Tudela (1994: 135) en su definición de plan de comunicación de crisis incide en este asunto aludiendo a los medios de comunicación como los receptores de las respuestas que deberá proporcionar la empresa:

“El plan de comunicación debe establecer los procedimientos de acción y las líneas de responsabilidad para manejar toda la información disponible, controlando que la que suministre sea cierta y contrastada y sabiendo responder con precisión y seguridad a los periodistas de los diferentes medios”

El plan de comunicación de crisis, puede formar parte de un plan general de gestión de crisis, en el cual se implementan medidas globales para su tratamiento y solución. El plan de gestión de crisis incluye, además, de las acciones comunicativas, todas las medidas que deben tomarse en el área de las operaciones técnicas, de recursos humanos, comerciales, medioambiente o salud, entre otras. Puede ocurrir que la empresa no disponga de un plan de gestión de crisis, y sólo se haya elaborado un plan de comunicación de crisis, convirtiéndose en una herramienta muy valiosa, desde el punto de vista comunicativo, especialmente a la hora de hacer frente a la crisis. También nos encontramos casos en los que más bien, las empresas adoptan un manual de crisis como instrumento de prevención, el cual está formado por un compendio de documentos que incluye información útil y precisa en caso de necesitar recurrir a ella. Vilanova establece una taxonomía respecto a los documentos que deben incluirse en un manual de crisis. Estos documentos pueden clasificarse en:

a) Documentos de uso general: informes resumidos sobre anteriores situaciones de crisis y posicionamiento general sobre asuntos que hayan sido objeto de conflicto en anteriores ocasiones.

b) De uso específico: modelos de notas de prensa; modelos de comunicaciones; listado de medios de comunicación; listado de direcciones y números de teléfonos de administración pública, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.

Por último, el tercer concepto al que nos referíamos más arriba y que coinciden en mentar los autores citados, en las definiciones de comunicación de crisis, es el concepto de la imagen corporativa, considerándola como la posible gran perdedora de toda situación anómala o problemática que padezca la empresa.

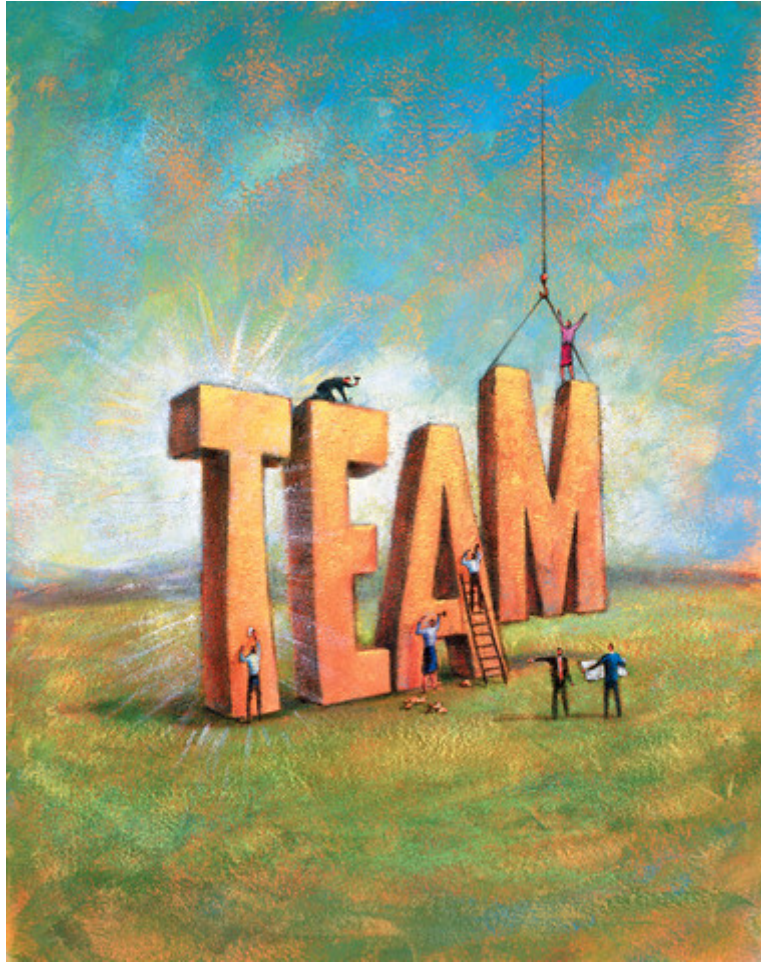
El término imagen es definido por Benavides (2001: 36) como “todo el conjunto de categorías mentales, a partir de las cuales los grupos sociales y los sujetos comprenden y definen una organización”. Todo ello nos hace pensar que cuando la empresa se ve implicada en una crisis, ante todo, se va a poner a prueba su capacidad de reacción, sus sistemas y sus estructuras, afectando, en primera instancia, a la imagen que los públicos tienen de ella. Sobre este aspecto debemos destacar la importancia que tiene para la empresa poseer una imagen positiva, antes de que suceda la crisis, ya que se convertirá en la mejor protección y en un valor que soportará el desgaste producido por la situación crítica, proporcionando credibilidad y confianza entre sus públicos.

### **3. La investigación**

#### **3.1. Especificidad del estudio**

La presente investigación se ha planteado como un estudio exploratorio y descriptivo basado en la metodología cualitativa, que nos facilita el acceso a una amplia cantidad de información especializada, trabajando con una fuente experta, primaria y directa. Siguiendo la explicación de Hurtado (1998: 217) este tipo de estudio se utiliza cuando el tema a investigar es conocido vagamente o está poco definido debido al insuficiente conocimiento del momento. Nos encontramos con una materia, la gestión de la comunicación de crisis, cuyo estudio es incipiente, predominando las investigaciones realizadas por autores anglosajones y, en menor proporción, por expertos hispanos. Nuestro primer criterio, en el diseño de la investigación, se sustenta en la necesidad de contar con un grupo de estudio amplio y diverso, que pueda aportarnos datos significativos desde diferentes perfiles, sectores de actividad y categorías empresariales.





Se trata de un análisis de aproximación al estudio de la comunicación de crisis, que nos evidencie las tendencias estructurales y de gestión de la comunicación. Nuestra necesidad de conocimiento, se centra en conocer las estrategias de comunicación que aplican las empresas en situaciones de crisis y el grado de importancia que en esos procesos adquiere la Dirección de Comunicación.

Para implementar nuestra investigación, concretamos unas pautas de referencia que nos permiten definir el proceso de selección de la muestra y el perfil de los profesionales a estudiar. Necesitamos contar con aportaciones de expertos en comunicación empresarial. Son ellos, los más representativos y quienes mejor pueden ilustrarnos gracias a su formación y, sobre todo, a su experiencia.

La muestra es no probabilística, Ruiz (1996: 65) afirma “el muestreo utilizado en la investigación cualitativa exige al investigador que se coloque en la situación que mejor le permita recoger la información relevante para el concepto o teoría buscada. El muestreo se orienta a la selección de aquellas unidades y dimensiones que le garanticen mejor la cantidad y la calidad de la información”. Por otro lado, Hernández (2003: 326-327) afirma que para el enfoque cualitativo “al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos”.

Teniendo en cuenta estas afirmaciones concretamos la muestra final en:

- 11 empresas de productos de consumo y 11 de servicios, todas ellas con sede

establecida en Catalunya (España) y pertenecientes a distintos sectores de actividad.

- Las empresas de producto de consumo trabajadas son: Grupo Uriach, Joyería Tous, Mango, Gallina Blanca, Henkel Ibérica, Panasonic España, Mattel España, Cruz Verde-Legrain (Sara Lee), Nissan Motor España y Grupo Codorniu.

- Las empresas de servicios son: Caixa de Sabadell, Grupo DKV, Grupo Agbar, TMB – Transports Metropolitans de Barcelona, Clínica Nuestra Sra. Del Remei, l’Illa Diagonal, Fira de Barcelona, Inforpress, Molinare Barcelona, Universitat Abat Oliba, Asociación Empresarial de Publicidad.

El instrumento de investigación es la entrevista en profundidad. Se realizan entrevistas personalizadas a la máxima autoridad en comunicación de cada unidad estudiada. Con independencia de la denominación que tiene su cargo, todos ellos son la máxima autoridad en comunicación de cada una de sus empresas. Se implementan en las sedes centrales de cada una de las empresas que componen la muestra.

Nuestro objetivo es conocer en cada una de estas organizaciones, como actúa la Dirección de Comunicación en situaciones de crisis y cuáles son sus responsabilidades. Para ello preguntamos en torno a tres interrogantes que nos parecen básicas para el conocimiento que nos ocupa: a) ¿Es el Director/a de Comunicación el responsable de la comunicación de crisis en su empresa?; b) ¿Una eficiente gestión de la comunicación es necesaria para prever crisis?; c) ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la comunicación de crisis?

### **3.2. Resultados**

#### **a) ¿Es el Director/a de Comunicación el responsable de la comunicación de crisis en su empresa?**

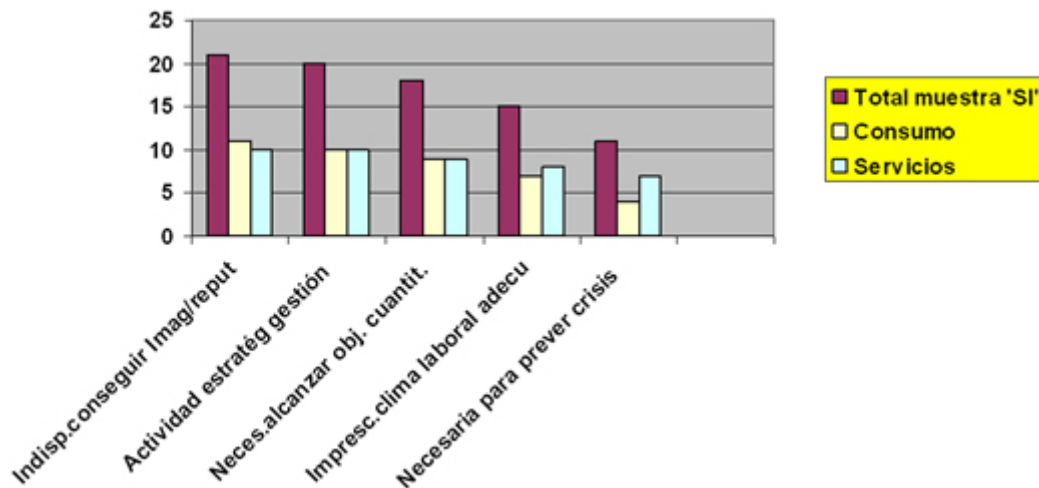
La comunicación de crisis es responsabilidad de la Dirección de Comunicación en la mayoría de las empresas investigadas (13 de las 22, 59’1% de la muestra). En estos resultados hay que especificar que una de ellas aclaró que se gestiona desde gabinete de prensa y los contenidos de las comunicaciones se coordinan con el departamento de comunicación. Hay que tener en cuenta algunas de las aclaraciones que aportaron los profesionales que contestaron negativamente. Por un lado, uno de los casos aseguró que, en caso de producirse una situación de crisis, contratarían a un especialista externo y como portavoz ejercería el propio Director General. Otro explicó que esta comunicación es responsabilidad directa de la Dirección General y un tercer caso especifica que la comunicación de crisis es responsabilidad del departamento de comunicación corporativa, en el cual, además de gestionar la comunicación de crisis, son responsables de la comunicación de presidencia, las relaciones institucionales y la relación con los medios.

#### **b) ¿Una eficiente gestión de la comunicación es necesaria para prever crisis?**

El 50% de la muestra trabajada, 11 de las 22 empresas reconoce que una gestión eficiente de la comunicación es necesaria para prever situaciones de crisis. De ellas, 7 corresponden a empresas de servicios y 4 a empresas de productos de consumo. Sin embargo, en el análisis de resultados de todas las aportaciones realizadas, por los



profesionales consultados, las conclusiones respecto a la importancia que tiene la comunicación dentro del contexto global de la gestión de la empresa hemos extraído la siguiente afirmación: en la gestión de las empresas investigadas, la comunicación está considerada, por la mayoría de los directivos, como una de sus actividades estratégicas . Indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación de la empresa, necesaria para alcanzar los objetivos comerciales de sus compañías y además, reconocen que es necesaria para lograr y mantener un clima laboral adecuado, así como útil, para prever crisis.



### c) ¿Qué herramientas utiliza para gestionar la comunicación de crisis?

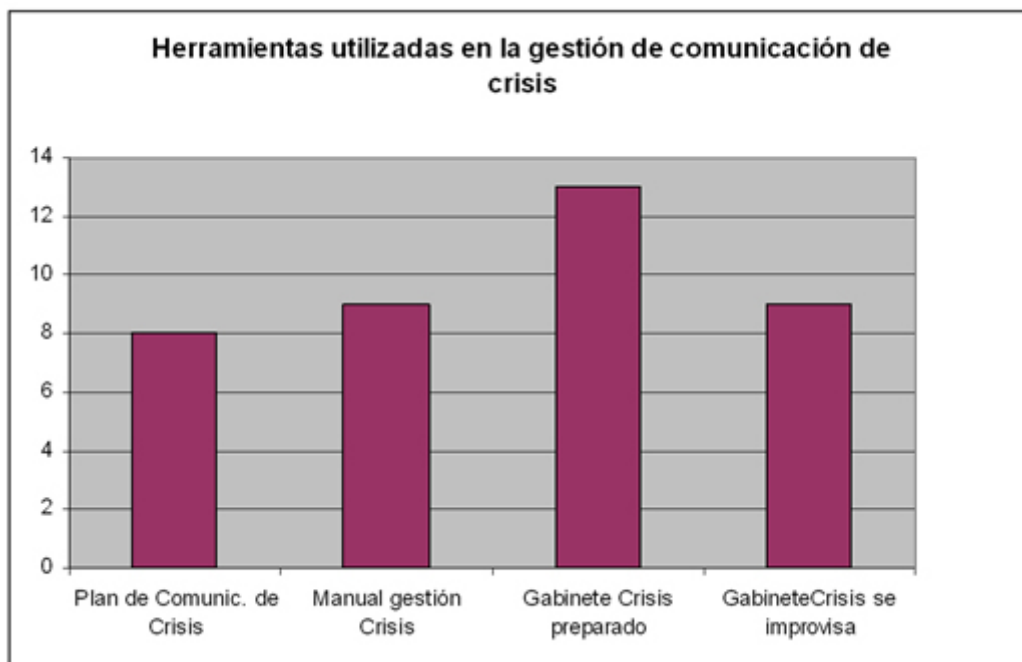
En la gestión de la comunicación de crisis, todas las empresas de la muestra reconocen que, en algún momento de su historia, se han tenido que enfrentar a situaciones críticas.

El total de los datos trabajados nos arrojan unos resultados que en la primera aproximación nos permite observar, por un lado que, 13 de las 22 empresas estudiadas (el 59,1%) tienen un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación de crisis, mientras que el 45,4% (10 empresas) reconocen que lo improvisan en el momento en que aparece la crisis. El gabinete de crisis está compuesto, según las empresas de nuestra investigación por: el presidente, el responsable del departamento implicado en la situación de crisis y el director o responsable de comunicación. A estos tres cargos, de manera puntual cada una de ellas añade otros perfiles como son: el director de recursos humanos; el director general financiero y tres adjuntos a dirección general que hay en una de las empresas. En cualquier caso este último dato ya es de manera puntual y en función de criterios particulares de cada empresa.

El 40,9% (9 de las 22 empresas) asegura disponer de un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata para esos momentos, 6 de ellas aseguran que el manual incorpora un apartado de prevención que revisan y actualizan cada año.

Tienen plan de comunicación para situaciones de crisis el 36,4% de la muestra (8 empresas). El plan de comunicación de crisis es un instrumento de gestión que no llega a estar implementado por la mitad de la muestra, sólo 8 empresas de las 22, reconocen su utilización. Sin embargo tras analizarlo cualitativamente, parece existir una tendencia hacia la ampliación de su utilización, en total 4 empresas de las que no lo tienen aclaran:

por un lado, dos reconocen que es una asignatura pendiente y que tienen previsto utilizarlo. Por otro, dos también declaran tener una solución prevista, con dos soluciones diferentes: una asegura que en función de la importancia de la crisis, su central internacional, lo aportaría. Y la segunda dice no tener plan de comunicación pero sí una estrategia puntual de crisis. Por lo que cualitativamente hablando estas aportaciones obligan a matizar las conclusiones en cuanto al plan de comunicación de crisis ya que representan un 18,2% de la muestra, lo que dentro de unos resultados afirmativos del 36,4%, es importante. Uno de los entrevistados puntualiza que en el mismo plan de comunicación tienen las indicaciones para la gestión de la crisis. Y otro aclara que su plan de comunicación de crisis es uno de los apartados del plan integral de comunicación de la compañía.



En el análisis cualitativo de las entrevistas, se ha evidenciado que cada organización, de las trabajadas, además de los instrumentos de gestión que utilizan de manera más o menos generalizada, como hemos visto en el comentario del cuadro anterior, cada una de ellas disponen de sus propios procedimientos específicos y sus métodos para implementarlos. Del total de aportaciones conseguidas, comentamos las que nos parecen más significativas:

- a) Comidas institucionales con los directores de los medios – presidente, director general y director de comunicación-. El objetivo es mantener una buena relación para tener la puerta abierta ante una crisis -prever la situación-. El contacto con los medios suele ser asumido por dirección general o el director de comunicación.
- b) Se gestiona desde la cúpula de la organización y en caso de afectar, en exclusiva a una de las unidades de negocio, ésta reporta directamente al máximo nivel ejecutivo de la empresa.
- c) En la gestión de la crisis, funciona la no dispersión de los interlocutores, hay que controlar el mensaje, es necesario un interlocutor único que puede cambiar en función de la situación, pero debe haber un portavoz que delegue en quién ha de hablar, para que

el mensaje sea coherente. En situaciones de crisis hay que quemar etapas, no quemar al ejecutivo desde el inicio, es muy importante la función coordinada del portavoz.

d) Los momentos críticos se solucionan directamente desde gerencia junto con las áreas implicadas en cada caso concreto. Comunicación se encarga de filtrar las informaciones y elaborar los comunicados. Ante los medios de comunicación el portavoz sería el gerente.

e) Se contrata a una asesoría externa, en caso de crisis ella dirige el tema. Ayuda mucho tener un protocolo de actuación previsto, aunque la comunicación siempre implica algo de improvisación.

f) Se han tenido crisis puntuales con un cliente y económicas producidas por crisis del sector pero no hay previsto ningún tipo de actuación para gestionar comunicación de crisis.

g) Hay previsto un protocolo de actuación donde el portavoz, en caso de crisis, sería el presidente de la compañía y seguramente se contrataría a una empresa especializada para la gestión del proceso.

h) Todo se resuelve en casa, se toman decisiones colegiadas dentro del núcleo del gabinete de crisis.

i) Se actúa de forma coordinada siguiendo un protocolo de actuación que viene de la experiencia, no está escrito. Es muy importante el sentido común. En el momento que pasa algo, la persona afectada llama al director general y éste llama al comité de crisis.

j) Cuando se produce una crisis se actúa siguiendo el protocolo de actuación. Cuando termina la situación se revisa el protocolo y se modifica si es necesario, así queda actualizado.



k) El portavoz se nombra en función del tipo de crisis, la directora de comunicación siempre forma parte del gabinete, si la crisis es de producto el portavoz será el 'brand manager' del producto afectado, si el problema es corporativo el portavoz será el propio presidente o la directora de comunicación. La gestión se lleva desde el gabinete interno de crisis más una agencia especializada. Cuando la crisis es muy importante, se inicia una actuación 'especial crisis' donde comunicación permanece las 24 horas involucrada como si de un médico se tratara, en contacto directo con la organización internacional. Si el problema es por los componentes, se aborda a nivel internacional y se retira de todos los mercados para prever la expansión de la crisis.

Para las empresas que componen la muestra, es muy importante la persona que ejerce la responsabilidad de ser el portavoz de la organización en situaciones críticas. De los entrevistados que han manifestado su opción, el resultado por orden de importancia es: el presidente de la compañía -en tres empresas-; el director de comunicación -en dos-; el director de marca o 'brand manager' -una empresa- , solo para cuando el problema es de producto-. Por otro lado, en este tema otra empresa afirma que es primordial la función coordinadora del portavoz, es necesario un interlocutor único, que puede cambiar en función de la situación, para no desgastar desde un inicio a la máxima autoridad de la compañía, pero debe ser siempre coordinado para que el mensaje sea coherente.

#### **4. Conclusión**

La comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que, a menudo, las empresas no quieren reconocer: éstas están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la empresa, convirtiéndose en un foco de atención ante sus públicos. Es más, algunas crisis estallan por falta de una dirección y coordinación eficaz de la comunicación, hechos que dificultan su gestión y su resolución.

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis debería ser responsabilidad del profesional encargado de coordinar todas las comunicaciones de la empresa, especialmente en aquéllas que cuentan con esta figura en su organigrama. En las empresas que no poseen un departamento de comunicación propio o persona responsable del área de comunicación, es común observar como la comunicación de crisis pasa a ser competencia directa del director general, o bien, se opta por contratar los servicios de una agencia especializada externa.

Los resultados de la investigación nos llevan a concluir que en la gestión de crisis, se hace imprescindible implementar una serie de mecanismos o herramientas que contribuyan a encauzar de la mejor manera posible ese momento crítico por el que la organización atraviesa en caso de no haberse podido evitar.

En primer lugar, es necesario establecer un gabinete de crisis, cuya composición variará en función del tipo de crisis y, especialmente, del tipo de empresa. Nuestra propuesta pasa por incorporar, en el gabinete de crisis, a los siguientes profesionales: el responsable de la empresa (Presidente o Director General), el director de comunicación, el portavoz (puede ser el mismo responsable de la empresa o director de comunicación), el director de RRHH, el director financiero y el director del departamento afectado. Es posible, según el tipo de crisis acaecida, que resulte imprescindible contar con un asesor jurídico que vele por la legalidad de todas las actuaciones que deberá realizar la empresa, o bien, contar con un equipo especialista externo en temas de comunicación.

En segundo lugar, el manual de crisis se convierte en otro de los instrumentos de prevención, formado por una serie de documentos, listados y protocolos de actuación que en cualquier momento puede ser requerido por el gabinete de crisis. Puede ocurrir que este documento incorpore el plan de comunicación de crisis, o bien, éste último exista independientemente del manual. El plan de comunicación de crisis, en lo específico, va a tener como objetivo establecer, de manera planificada, todas aquellas acciones comunicativas que la empresa debe poner en funcionamiento para contrarrestar y/o minimizar los efectos negativos que la crisis pudiera producir en la imagen corporativa de la empresa.

## NOTAS Y REFERENCIAS

1. La gestión de conflictos potenciales es la traducción al español que realiza González del término issues management. La noción issues management fue acuñado por W. Howard Chase (1976) para referirse al proceso de gestión proactiva que tenía como finalidad identificar los asuntos (issues) que pudieran desembocar en el ámbito político, en forma de leyes o regulaciones, analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, con el fin de desarrollar programas estratégicos de acción y articular un programa de comunicación acorde con la estrategia adoptada y evaluar resultados (González, 1998: 109).
2. Núria Vilanova Giralt. En conferencia “cómo afrontar la comunicación en un caso de crisis”. Universitat Autònoma de Barcelona (2004).
3. La muestra se seleccionó a partir del informe empresarial de Catalunya, publicado por Unión Fenosa, con el título 3000 Empresas de Catalunya en 2004 y el directorio publicado en el Anuario de la Comunicación 2003 por la Asociación DirCom de Madrid.
4. El 100% de la muestra la considera a la comunicación, un valor estratégico de gestión en si misma.
5. Esta observación se aproxima al dato que aporta Alcat en el apartado “2. Aspectos teóricos sobre comunicación de crisis”.
6. Este dato es muy similar al resultado obtenido en el estudio realizado por la Dra. Pilar Saura, quien determinaba que el 60,3% de las empresas encuestadas carecía de Manual de Crisis (Saura, 2006: 314).

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Alcat, Enrique (2005): ¿Y ahora qué? Barcelona: Ed. Urano. Anuario de la Comunicación (2003): “Dircom” Directivos de Comunicación.
- Benavides, Juan (2001). “Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación”. En Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Costa, Joan (1995): Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Enrique, Ana M<sup>a</sup> (2007): La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda. [Tesis doctoral no publicada]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- González, Antonio (1998): Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Ed. Bosch.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2003): Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, Jacqueline (1998): Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación Sypal.
- Informe Empresarial de Catalunya (2004): 3000 empresas de Catalunya. Ranking por empresas por comarcas y por sectores. Dossier Union Fenosa.
- Lino, Luis (2001): Plan de Comunicaciones de Crisis para Noranda Chile Ltda [Tesis de Máster DCEI no publicada]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Marín, Fernando (2000): Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos. Barcelona: Bayer.

Martín, Carlos y Otros (1997): “La comunicación para situaciones de crisis”. En Revista Investigación y Marketing Nº 60, pp. 6-16.

Mazo, Jose Manuel (1994): Estructura de la comunicación por objetivos. Barcelona: Ariel.

Morales, Francisca (2007): La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. [Tesis doctoral no publicada]. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Piñuel, Jose Luis (1997): Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.

Ruiz, Jose Ignacio (1996): Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.

Saura, Pilar (2005): La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Vilanova, Núria (2004): En conferencia “Cómo afrontar la comunicación en un caso de crisis”. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

\* **Ana M<sup>a</sup> Enrique Jiménez**, Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora PIF del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB). Coordinadora académica del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional on-line. Universidad Autónoma de Barcelona. Contacto: [Anamaria.enrique@uab.es](mailto:Anamaria.enrique@uab.es)

\***Francisca Morales Serrano**, Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesora asociada del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB). Coordinadora académica del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Universidad Autónoma de Barcelona. Contacto: [Francisca.Morales@uab.es](mailto:Francisca.Morales@uab.es)