

## LA COMUNICACIÓN DE CRISIS COMO ELEMENTO CLAVE DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

**Pilar Saura Pérez**

Directora de Comunicación

Fundación Banco de Alimentos de Madrid ([www.bamadrid.org](http://www.bamadrid.org)).  
Ctra. de Colmenar, km 13,600, 28049 Madrid (España) -  
Tlfn: (+34)917346383 - Email: [pilar.saura@gmail.com](mailto:pilar.saura@gmail.com)

**Francisco García García**

Catedrático

Universidad de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la  
Facultad de Ciencias de la Información. Universidad  
Complutense de Madrid. Avd. Complutense s/n, 28043 Madrid  
(España) - Tlfn: (+34)649186701 - Email: [fghenche@gmail.com](mailto:fghenche@gmail.com)

### Resumen

La comunicación de crisis se sitúa en el área de comunicación de las entidades. La gestión de la comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debemos situar a la comunicación de crisis. Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma (incluyendo, por ejemplo, las relaciones gubernamentales, las relaciones públicas, o la gestión de la imagen) trabajan de forma coordinada e integrada. En situación de crisis es necesaria la máxima eficiencia, por lo que la integración del área de comunicación puede minimizar el efecto de la crisis. Existen numerosos modelos de gestión de crisis y limitadas

### Palabras clave

*Comunicación de crisis, gestión de crisis, comunicación empresarial, relaciones públicas en crisis, investigación de crisis en España*

### Key Words

*Crisis communication, crisis management, business communication, public relations in crisis, crisis research in Spain*

### Abstract

The crisis communication is part of the company communication area. The crisis management of a company or institution includes several topics and among them we must position the crisis communication. When the communication is considered as a whole, the areas which form part of it (including, for example: governmental relations, public relations, or image management) work together in a coordinated and integrated form. During a crisis it is necessary to be efficient, so the communication area integration will minimize the crisis effect. There are several crisis management models and limited research on the matter of fact that it is a very sensible subject for entities.

Taking as a reference the main researches on the subject of crisis communication and crisis management, this article begins with a revision of concepts, typologies and models in order to know the reality of the matter in Spain.

investigaciones al respecto debido a que se trata de un tema siempre delicado para las entidades. Tomando como referencia las principales investigaciones en materia de comunicación y gestión de crisis, el artículo parte del concepto, las tipologías y los modelos para llegar a conocer la realidad del fenómeno en España.

## Introducción

El punto de partida de la comunicación de crisis se sitúa en el área de comunicación de las entidades. La gestión de la comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debemos situar a la comunicación de crisis. Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma (incluyendo, por ejemplo, las relaciones gubernamentales, las relaciones públicas, o la gestión de crisis) trabajan de forma coordinada e integrada. En situación de crisis es necesaria la máxima eficacia, por lo que la integración del área de comunicación puede favorecer la gestión de las crisis.

El cierre por quiebra de la aerolínea Air Comet el 22 de diciembre de 2009, dejando a 640 trabajadores sin empleo y a 7.000 pasajeros sin poder utilizar sus billetes en plenas vacaciones navideñas, es un ejemplo de crisis empresarial. Un tipo de crisis que se repite a lo largo del último año en diversos sectores debido a la crisis económica generalizada. Este hecho se encuentra agravado por el hecho de que el presidente de la CEOE, Gerardo Díaz Ferrán, fuera también el presidente de la entidad. Además, el problema se repite si nos remitimos al

cierre de Air Madrid el 15 de diciembre de 2006, con una plantilla de 1.700 trabajadores y 50.000 pasajeros afectados. La gestión de comunicación de crisis alcanza una gran complejidad tanto cuando afecta al conjunto del negocio en los casos mencionados, como cuando la imagen puede quedar afectada porque por ejemplo la policía encuentre en enero de 2010 numerosos kilos de heroína escondidos en cajas de plátanos a la venta en supermercados de la cadena Lidl. Entre las características de las crisis se encuentran: su aumento en intensidad, el seguimiento por la prensa, el efecto en el desarrollo normal del negocio, la solicitud de información por parte de las autoridades, el daño a la imagen de la empresa y a la reputación de sus directivos. Todos los sectores son susceptibles de sufrir una crisis y por eso conviene estar preparados con las herramientas propias de la gestión de crisis.

Lo más importante es entender en qué momento de la vida de una crisis se encuentra la empresa. Las crisis pasan por cuatro etapas que describió Fink en 1986 y que compara las etapas de una crisis con las etapas de una enfermedad. La primera es la etapa de incubación de la crisis, cuando

aparecen los primeros síntomas (la “fiebre”) que anuncian una posible crisis y que si son detectados permiten a las empresas actuar e intentar minimizar los efectos. Esos síntomas reales son aplicables al riesgo de Gripe A por la pandemia surgida en 2009, con un efecto menor de lo esperado en España. La segunda etapa es la de la crisis en sí misma, es la parte más dura con un efecto físico y emocional en la empresa. En la actualidad, estamos inmersos en el conjunto de sectores en medio de una gran crisis, con cierres y despidos colectivos debido a las caídas de ventas y del consumo. En la tercera etapa aparece la “*crisis crónica*” que se extiende en el tiempo, con momentos de recuperación y de recaída, y por último, está el final de la crisis, con la resolución, donde se aprecia que la crisis ya no es una amenaza para la empresa o institución.

En los momentos de crisis es necesario tomar decisiones con mucha agilidad, atender a las personas afectadas con rapidez y responder, en la mayoría de los casos, a multitud de preguntas de los medios de comunicación. En este sentido, las malas noticias para las empresas o instituciones se convierten en noticias interesantes para la prensa.

La gestión de la comunicación de crisis forma parte del área de comunicación de las empresas e instituciones. En España, la

comunicación en las organizaciones es una disciplina joven, en el Estado de la Comunicación en España de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom, 2005) se detectaban muchas áreas de mejora como la ausencia de un plan de comunicación en el 40% de empresas. En el caso de los planes de comunicación de crisis por escrito el porcentaje de empresas era sólo del 36%, por lo que queda un largo camino por recorrer.

En el seno de las empresas se va comprendiendo poco a poco la relevancia de la comunicación. Del mismo modo que las empresas escogen un modelo de gestión para la organización, deben seleccionar un modelo de comunicación, después de llevar a cabo un análisis de sus necesidades y objetivos. Algunas empresas no tienen claro cuáles son sus necesidades comunicativas y sólo piensan en la comunicación en los momentos de crisis. Los cambios tecnológicos de los últimos años, con la plena incorporación de Internet y el correo electrónico como canales de comunicación, también han afectado a la gestión de comunicación de crisis. Los grupos de interés o de presión tienen una rapidez cada vez mayor para comunicar mayor a la de muchas empresas o instituciones. Por eso es necesario utilizar las nuevas tecnologías durante las crisis.

## Objetivos

Estudiar y analizar los principales conceptos e investigaciones sobre la gestión y comunicación de crisis como elemento

clave de la comunicación empresarial. Una comunicación que cuenta con sus propios modelos y herramientas diferenciadoras.

## Metodología

Los autores acuden a diversas fuentes bibliográficas para el análisis de la comunicación y gestión de crisis, desde las investigaciones realizadas en Estados Unidos como en España.

En el estudio realizado en 2000 por la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom sobre el Estado de la Comunicación en España en Empresas y Organismos públicos e Instituciones, el 67,5% de las empresas realizaba actividades de Comunicación de Crisis.

Respecto a la comunicación de crisis en España la investigación realizada desde la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom, 2008) es la principal referencia y abarca nueve sectores diferentes. La investigación realizada por Dircom sobre la comunicación de crisis en España durante el periodo 2000-2005 fue coordinada por el profesor José Luis Piñuel y Pilar Saura. Los cuestionarios (basados en el diseño de Saura del año 2000) auto-cumplimentados y recibidos en 2006 por correo postal fueron sólo 74 de los casi 2.900 enviados. Por ser el tema de crisis un área sensible y de carácter muy confidencial la respuesta

obtenida fue bastante reducida aunque la cantidad no se considera una muestra probabilística, sino un universo constituido por los casos “clínicos” recogidos y lanzado a un grupo de empresas agrupadas en nueve sectores diferentes (entidades financieras, sector químico y farmacéutico, seguros, sector agroalimentario, distribución, construcción y energía, comunicación y medios, telecomunicaciones y automoción). También se realizaron entrevistas a los responsables de las asociaciones clave de los sectores mencionados.

Respecto a la comunicación y gestión de crisis en el sector de alimentación español la investigación se basó en técnicas cuantitativas y cualitativas para el estudio de la gestión de comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en el periodo 1990-2000 (Saura, 2003). La metodología cuantitativa fue aplicada en forma de encuestas por correo en el año 2000 a las empresas del sector (con más de 24 millones de euros de facturación), con una respuesta del 17,7% (58) y a las asociaciones sectoriales, con una respuesta del 45,9%. Ambas encuestas, se complementa-

ron de forma cualitativa con las entrevistas en profundidad (año 2000) realizadas a catorce expertos del sector, el análisis de

los antecedentes y casos de crisis alimentarias más graves ocurridas en los últimos años.

## 1. Concepto, tipologías y modelos de crisis

La Real Academia Española de la Lengua define la palabra crisis conforme a diversas acepciones, la mayoría de las cuales apuntan a incertidumbres sobre el curso de acontecimientos de los que pueden surgir graves amenazas para personas y formaciones sociales.

La literatura científica sobre Comunicación de Crisis aporta definiciones muy diversas, aunque redundantes en muchos aspectos, especialmente en lo que atañe a los efectos añadidos a la gravedad de las crisis por la cobertura de los Medios de Comunicación. La definición propuesta por la Comisión de Investigación de Dircom 2008 para esta investigación fue la siguiente:

*“situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”.*

La mayoría de autores sobre comunicación de crisis aportan definiciones propias sobre lo que es una crisis. La definición aportada por Pauchant y Mitroff en 1992 es la siguiente:

*“Una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma”.*

La definición propuesta por Saura (2005) figura a continuación:

*“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”.*

También es interesante el concepto de gestión de comunicación de crisis propuesto por González Herrero (1998) es el siguiente:

*“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”.*

### **1.1. Los tipos y los niveles de crisis**

La clasificación de crisis abarca desde los accidentes industriales, problemas medio-ambientales, huelgas, retirada de productos del mercado, opas hostiles, rumores, filtraciones a la prensa, problemas con la Administración y actos terroristas. Las crisis pueden ser clasificadas en muchos tipos diferentes. Lo correcto es que una vez revisadas las posibles clases de crisis, éstas sean clasificadas en niveles. Una forma puede ser usar el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad). Lo importante es saber diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa una entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos. Hay que destacar que no es bueno actuar en exceso ante una crisis reducida, porque al tomar medidas, en lugar de minimizar lo ocurrido, se podría llegar a una *Alerta Roja*. Ante una crisis grave, se deberán tomar medidas en casi todos los frentes de relaciones públicas y comunicación.

Las clasificaciones de las crisis pueden ser múltiples, pero lo importante es entender lo que ocurre en cada sector analizado. Hay dos aspectos importantes a tener en cuenta al clasificar las crisis. Por un lado, muchas crisis están formadas por varios tipos de crisis o por nuevos tipos de crisis generados a partir de una crisis inicial. Por tanto, las

crisis se entremezclan. Por otro lado, la ventaja de agrupar las crisis en familias es que los planes generales de crisis, asociados a cada grupo, se pueden preparar en conjunto.

### **1.2 Los modelos de gestión de comunicación de crisis**

En muchas organizaciones la función de comunicación se ejerce desde el área de Relaciones Públicas. Por ese motivo es importante entender qué modelo sería el más apropiado para las situaciones de crisis. Diversos investigadores siguen la clasificación realizada por Grunig en los años Ochenta que describe cuatro modelos básicos, que coinciden con la evolución histórica del trabajo en Relaciones Públicas. Los modelos evolucionan de una menor a mayor complejidad, desde el agente de prensa al modelo de información pública, al bidireccional asimétrico, y al simétrico. En este último modelo se investiga para conseguir un acercamiento entre el público y la empresa. Existe una actitud de escucha y comprensión donde ambas partes están dispuestas a cambiar. Lo que se logra con este modelo es conseguir un alto nivel de credibilidad y de comprensión mutua, por lo que resulta muy útil en situaciones de crisis.

Entre los modelos generales de gestión de comunicación de crisis estudiados, uno considerado muy útil es el de Pauchant y

Mitroff (1992). Muchos investigadores utilizan a estos autores como referencia, porque marcan un antes y un después en el campo de la comunicación de crisis. Estos autores consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia en la perspectiva sobre las crisis y los esfuerzos de gestión de crisis. Dentro del modelo, los autores diferencian cuatro niveles: el Carácter de los Individuos Trabajando en la Organización, las Estructuras Organizacionales y las Estrategias de Organización. Las racionalizaciones sobre las crisis se sitúan en el segundo nivel y se trata de ideas que frenan a las empresas, o les impiden realizar un esfuerzo de preparación para las crisis.

En 1992 Hurd define un Modelo de comunicación de crisis denominado de Siete Capas que son: la conectividad, la corrección de datos, el filtrado, la elección de los medios, la memoria organizacional, los valores y el proceso de grupo. Este modelo está centrado en la comunicación de crisis, más que en la gestión. Para esta autora la respuesta a una crisis no empieza o acaba con la distribución de información a la prensa, sino que la respuesta a la crisis es un proceso complicado, un conjunto de actividades integradas encaminadas a los objetivos esenciales, con el apoyo de elementos de comunicación efectivos.

El Modelo de *Relaciones Públicas de Crisis* desarrollado por Marra en 1992 se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes, para po-

der medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. Este autor establece que 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.

En 1998, González Herrero publica su Modelo de Crisis Evitables y el Modelo de Crisis No Evitables. En el caso del Modelo de Crisis Evitables (en las que incluye los boicots o problemas sociales relacionados con un producto o servicio) la planificación de crisis es idéntica que en el caso del Modelo de Crisis No Evitables o Accidentales. Sin embargo, la actuación en las crisis evitables tiende a trabajar sobre el conflicto con antelación. En las crisis accidentales, las fases de crisis y post-crisis son etapas por las que la organización tiene que pasar de forma inexorable.

El Modelo, orientado a la acción, de las Cuatro Rs (RRRR) de Heath (1998) consiste en 4 etapas que en inglés son: *reduction, readiness, response y recovery*. Las podemos traducir al castellano como: reducción, preparación, respuesta y recuperación. En la primera etapa, este autor incluye la evaluación de riesgos de crisis potenciales y su previsible impacto en la organización. En la segunda etapa incluye el entrenamiento para gestionar crisis. En la tercera, los planes de crisis, el análisis del impacto de las crisis y la auditoría de crisis. En la última etapa, se ponen en marcha mecanismos de recuperación.

El estudio del fenómeno de las crisis en el sector de alimentación aporta una referencia para otros sectores empresariales y permite una reflexión sobre los distintos componentes y herramientas de las crisis. El sector de alimentación y bebidas español sufrió numerosas crisis en la última década del siglo XX (Saura 2003), con el estallido a nivel europeo de crisis graves como la enfermedad de las “vacas locas” (1996), las dioxinas detectadas en los piensos belgas (1999) o el rechazo a los transgénicos desde 1995. Muchas crisis fueron importadas de otros países europeos y tuvieron efecto en diferentes subsectores dentro de la alimentación. No obstante, en España la crisis alimentaria más grave ocurrió en los años 80 con el Síndrome del Aceite Tóxico (1981). Ese hecho aumentó la sensibilidad de los españoles sobre los temas de seguri-

dad alimentaria. Tras el análisis realizado sobre las crisis en el sector de alimentación y bebidas en España y su gestión de comunicación, Saura propone en 2003 un modelo de gestión de comunicación de crisis para el sector denominado C.I.C.L.E. En dicho modelo las entidades involucradas en el sector de alimentación (Administración y Agencia de Seguridad Alimentaria, los sectores productivo e industrial, el comercio y la restauración, las asociaciones y los consumidores, los expertos y los medios) trabajan de forma conjunta y colaboran en la prevención y resolución de las crisis, generando una comunicación de crisis coordinada y coherente, enmarcada en los cinco elementos del Modelo (Calidad, Investigación, Control, Legislación y Ética).

## **2. Principales resultados de las investigaciones**

Las investigaciones realizadas por Dircom en 2008 referida a múltiples sectores y la realizada por Saura en 2003 referida al sector de alimentación no son comparables de forma directa, pero al compartir el modelo de cuestionario si que se pueden extraer algunos resultados por categorías, con el objetivo de extraer los aspectos más relevantes y algunas conclusiones en la materia.

### ***2.1. Las crisis experimentadas más frecuentes***

Las respuestas al cuestionario enviado por Dircom en el año 2006 están referidas a crisis ocurridas durante el periodo 2000-2005, aunque hay algunas referencias al año 2006 en el que se realiza la encuesta. Existen numerosas y diferentes clasificaciones de crisis posibles y no siempre es fácil clasificar la crisis experimentada. En primer

lugar es importante especificar los tipos de crisis estudiados agrupados en 10 categorías de crisis: Ataques Económicos Externos, Ataques Informativos Externos, Averías, Catástrofes, Factores Judiciales, Psicopatología, Factores Sanitarios, Factores de Imagen, Factores de Recursos Humanos y Factores Financieros. La crisis más frecuente es la correspondiente al tipo “Averías” y que comprende: las reclamaciones de consumidores, los defectos en productos, los ingredientes con problemas, la retirada del producto del mercado, los fallos en fábrica, las averías informáticas, los errores/negligencia de trabajadores, o la seguridad deficiente de instalaciones.

En el Estudio de Saura 2003 las crisis particulares de las empresas del sector de alimentación más frecuentes fueron: las reclamaciones de consumidores, los accidentes, los fallos en fábrica, los defectos en los productos, los rumores dañinos, los problemas con competidores, las averías informáticas, las falsificaciones e imitaciones de productos, los errores o negligencia de los trabajadores, la información incorrecta sobre la empresa y los conflictos laborales. Las ocho crisis particulares consideradas más graves en general para el sector fueron: los problemas de Salud Pública/intoxicaciones, las retiradas de producto del mercado, la falsificación/Imitación de marcas, los rumores dañinos, los ingredientes con problemas, el sabotaje de los productos y las huelgas/manifestaciones.

## **2.2. Nivel general de preparación ante las crisis**

En el Estudio Dircom 2008 las empresas evaluaron su nivel general de preparación ante las crisis y un 43,2% de las empresas que responden a esta pregunta (concretamente 68) considera que su nivel de preparación es bueno; un 25,7% considera que es regular; pero un 14,9% considera que es muy bueno, mientras que sólo un 4,1% lo califica como malo o, en el otro extremo, como excelente. Las empresas evaluaron la relevancia del papel de las asociaciones sectoriales en las situaciones de crisis y de las 67 respuestas recibidas, el 48,6% considera el papel de las asociaciones importante y el 28,4% lo considera muy importante, mientras que el 10,8% se muestra indiferente y sólo un 2,8% cree que su papel es poco o nada importante

Del Estudio de Saura 2003 se extrae que el sector de alimentación y bebidas español tiene poca experiencia en gestión de crisis, ya que sólo en torno a seis de cada diez empresas y asociaciones realizaron acciones de gestión de comunicación de crisis en la última década del Siglo XX. El mismo sector realizó una evaluación baja de su nivel de preparación ante las situaciones de crisis, ya que menos de la quinta parte considero que su preparación era excelente o muy buena. En el Estudio se detectó en el año 2000 una presencia no mayoritaria (inferior al 75%) de elementos clave de preparación para situaciones de crisis en el

sector de alimentación. Los porcentajes obtenidos en empresas fueron los siguientes: un portavoz designado (51,7%), un Comité de Crisis (41,4%), un Manual de Crisis (el 39,7%), un centro de crisis (25,9%), auditoría de crisis (el 35,1%), presupuesto de crisis (3,6%), agencias de comunicación designadas para crisis (40%), simulacro de crisis (28,1%), servicio de atención al consumidor (67,2%) y plan de relación con entidades (63,8%).

### **2.3. La auditoría y los simulacros de crisis**

En el Estudio Dircom 2008 sólo el 29,2% de las empresas encuestadas realiza una auditoría de crisis. Tanto los simulacros de crisis como las auditorías ayudan a mejorar a las empresas en su gestión de comunica-

ción de crisis, pero sólo el 43,1% de empresas llevó a cabo un simulacro de crisis. Además la duración promedio de las crisis fue muy desde unos días en el 23,3% de los casos, a un mes en el 41,9% (casi la mitad de quienes respondieron la encuesta), e incluso algunos años para el 2,3%, sufridas y el tiempo medio necesario de recuperación tras la crisis también fue muy variable ya que los rangos van desde días en un 14,7% de casos, a un mes en el 38,2% de casos, e incluso 12 meses en el 8,8% de casos.

En el Estudio de Saura 2003 la duración promedio de las crisis fue superior a dos meses en el 22,8% de los casos y el tiempo promedio de recuperación tras la crisis fue de tres meses y medio o superior (hasta 24 meses) en el 36,3% de los casos.

## **3. Las herramientas de detección y gestión de comunicación de crisis**

En el Estudio Dircom 2008 entre las herramientas utilizables se habían incluido: el seguimiento informativo, el análisis de la cobertura informativa, la información a través de Internet y/o correo electrónico, la consultoría de comunicación externa, la información facilitada por la fuerza de ventas u otros empleados, la información facilitada por los clientes o el Comercio, el servicio de atención al consumidor o cliente, la información a los empleados, los manuales de crisis y los informes de las

asociaciones sectoriales. Las herramientas de detección y gestión de crisis consideradas por la mayoría como “útiles/muy útiles” por los encuestados fueron prácticamente todas, pero en todo caso habría que resaltar las que fueron consideradas “poco útiles” o “indiferentes” por una cuarta parte de los encuestados: “Consultoría de comunicación externa”, “Manual de crisis sectorial” e “Informes facilitados por asociaciones sectoriales”.

En el Estudio de Saura 2003 todas las herramientas de detección y gestión de crisis analizadas fueron consideradas útiles/muy útiles por el sector. En las encuestas las Empresas del sector de alimentación destacaron en su valoración media: el servicio de atención al consumidor, la consultoría de comunicación externa y el manual de crisis propio. Dentro de nuevas tecnologías, Internet y el correo electrónico fueron considerados de utilidad en las situaciones de crisis de forma mayoritaria. La utilización de Internet y/o del correo electrónico en las situaciones de crisis fue considerado Útil/Muy útil por un amplio porcentaje de encuestados (el 73,5% de las empresas).

### ***3.1 El portavoz durante las crisis y su formación***

En el Estudio Dircom 2008 se aprecia que un 75,3% cuenta con un portavoz designado para hacer declaraciones en situación de crisis y respecto al tipo de formación recibida por los portavoces, en general en la mayoría de los casos destacan: “Los cursos impartidos por personal propio” (63%), “Los libros sobre cómo tratar con los Medios de Comunicación” (72%) y el “Aprendizaje por propia experiencia gestionando crisis” (60%).

En el Estudio de Saura 2003 tan sólo la mitad de las Empresas (51,7%) tiene designado un portavoz para hacer declaraciones en situaciones de crisis. En la forma-

ción de los portavoces destaca el aprendizaje por propia experiencia en la gestión de crisis y la participación en cursos de formación externos (formación de portavoces o gestión de crisis).

### ***3.2. El Comité de Crisis y el Manual de Crisis***

Según el Estudio Dircom 2008 el 59,5% de las empresas encuestadas cuenta con un Comité de Crisis. Entre las características del funcionamiento del Comité de Crisis en las Empresas que respondieron y cumplieron la encuesta, destaca la negativa de que “El comité se reúne de forma periódica” (69% de los casos), las “Sesiones de análisis posterior a la crisis” (56,8% de los casos), tampoco cuentan con “Documentos sobre lo aprendido tras sufrir una crisis”. Por el contrario, se afirma mayoritariamente que “Existe descripción de funciones a desempeñar por cada miembro en situación de crisis” (83,3% de los casos), que “Existe un listado de miembros con teléfonos de contacto” (93% de los casos), y que “Se actualizan los datos del listado de forma periódica” (84,6% de los casos).

La composición del Comité de Crisis puede variar de un caso de crisis a otro, aunque hay que resaltar que sólo se confirma mayoritariamente que pertenecen al Comité de crisis 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 Le-

gal/Jurídico” (en el 69,8% de los casos) y el de “Director de Recursos Humanos” (en el 57,1% de los casos). Dicen no disponer de un centro específico designado para caso de crisis el 60,8% de los encuestados que respondieron.

### **3.2.1. El Manual de Crisis**

En el Estudio Dircom 2008 el 59,5% de las empresas encuestadas afirmó tener un Manual de Crisis, frente a un 40,5% negativo. Respecto al contenido de los manuales de crisis o los elementos que estos manuales incorporan, en general, la mayoría de los encuestados dice incorporar de forma mayoritaria: 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. En el caso de los “Borradores de comunicados de prensa”, no se incluyen en más de la mitad de los casos (52,4%).

En el Estudio de Saura 2003 de las cuatro de cada diez empresas que cuentan con un Manual de Crisis, incluyen de forma mayoritaria los listados de miembros, las crisis potenciales, los niveles de crisis y planes de actuación. En menor medida incorporan listados de medios clave, listados de preguntas y respuestas o borradores de comunicados de prensa. Respecto a los manuales de crisis, las Empresas valoraron más los manuales propios. Casi un 40% de empresas (39,7%) afirmó contar con su manual propio. Respecto al contenido del manual

de crisis, incluyen el listado de miembros (90,9%); los niveles de crisis y planes de actuación (87%); consejos para tratar con los medios (77,3%); un listado de crisis potenciales (73,9%); un listado de medios clave (68,2%); la relación de posibles preguntas y respuestas o argumentario (59,2%) y borradores de comunicados de prensa (40,9%).

### **3.3. La experiencia en Gestión de Crisis**

La experiencia en gestión de crisis en el pasado favorece la preparación para enfrentarse a crisis en el futuro. Según el estudio Dircom 2008 en España, el 71,6% de las personas que responde a la encuesta tuvo que gestionar crisis en el periodo de estudio 2000-2005. Los datos muestran que determinadas acciones orientadas a la gestión de cada una de las crisis no fueron mayoritariamente consignadas, como las ruedas de prensa (nunca realizadas en el 62% de los casos), la distribución de video-comunicados (nunca realizada en el 95,7% de los casos), las reuniones con asociaciones de consumidores (nunca realizadas en el 75,5% de los casos), publicidad editorial de defensa (nunca realizada en el 75% de los casos), y el inicio de acciones judiciales (nunca realizado en el 66% de los casos). Sólo los comunicados de prensa destacan por haberse emitido sobre todo de 1 a 3 veces (en el 42,6% de los casos), la cartas a clientes, también mayoritariamente de 1 a 3 veces y las reuniones con empleados, llevadas a cabo de 1 a 3 veces en el 59,6%

de las empresas. También se confirma la idoneidad de cara al futuro del uso de los Comunicados de prensa (86,75), de las Reuniones individuales con medios clave (53,3%) y Comunicados y reuniones con empleados clave (56,3%).

En el Estudio de Saura 2003 entre las acciones ligadas a la gestión de comunicación de crisis llevadas a cabo en el sector destacaron de forma mayoritaria los comunicados de prensa, seguidos de las cartas a clientes. En menor medida se llevaron a cabo reuniones con los medios o las asociaciones de consumidores, el inicio de acciones legales o las ruedas o conferencias de prensa. Las acciones consideradas más adecuadas fueron: la distribución de comunicados de prensa (22,5%); las cartas a clientes importantes (17,5%); las reuniones con medios de comunicación (12,5%) y el inicio de acciones judiciales, las reuniones con asociaciones de consumidores y la distribución de videocomunicados (las tres con un 10%).

### ***3.4. Los colectivos con los que existe un plan de relación***

La existencia de un plan de relación con entidades clave para las empresas supone una demostración de la importancia que dan a dichos colectivos en sus relaciones externas. En el Estudio Dircom 2008 el 79,7% de las empresas manifestó que con-

taba con un plan de relación con entidades. Los colectivos con los que las empresas tienen un plan de relación mayoritario son: “Medios de Comunicación” (93,2% de los casos), las “Autoridades de Ayuntamientos” (61%), “Clientes comercio” (57,6%), “Empleados/colaboradores comerciales” (74,6%) y “Asociaciones sectoriales y patronales” (57,6%). Los colectivos con los que consideraban que era importante tener relación en prevención de futuras crisis fueron: los medios de comunicación (52%), seguido de las autoridades de ayuntamientos y en tercer lugar (21%) los empleados y colaboradores.

En el Estudio de Saura 2003 un porcentaje del 63,8% de Empresas manifestó que contaba con un plan de relación con entidades. Seis de cada diez empresas con un plan de relación, destacan entre los colectivos: los ayuntamientos, los clientes y los proveedores. Para las Empresas, los mayores porcentajes lo obtuvieron las autoridades de ayuntamientos (73%); los clientes (70,3%); los proveedores (67,6%); los medios de comunicación (56,8%) y las Universidades/Centros de Investigación (45,9%). Los colectivos considerados clave en prevención de crisis futuras fueron: las asociaciones de consumidores y los medios de comunicación. Otros colectivos considerados relevantes para las empresas fueron los clientes/Comercio, las autoridades de ayuntamientos y los proveedores.

## Conclusiones

Aunque como se aprecia en las siguientes conclusiones en ambos estudios hay algunos datos similares, se considera en el conjunto de las investigaciones una mejor preparación para la gestión de crisis en el conjunto de sectores del Estudio Dircom 2008 que en el Estudio Saura 2003 referido sólo al sector de alimentación. Esto puede ser debido no sólo a la diferencia del periodo analizado, puesto que en el periodo 2000-2005 el sector de alimentación puede haber mejorado en su gestión de crisis, sino también a que el sector de alimentación sea más sensible a las crisis por sus propias características.

- Las crisis comunes más frecuentes correspondientes a ambos estudios, el Estudio Dircom 2008 y el Estudio Saura 2003, fueron: las reclamaciones de consumidores, los fallos en fábrica, los defectos en los productos, las averías informáticas, los errores o negligencia de los trabajadores. En el sector de alimentación destacan también los rumores dañinos y los problemas con competidores.
- En el Estudio Dircom 2008 en cuanto a la experiencia de las crisis sufridas, la duración de las crisis aparece muy variable y la recuperación tras sufrir una crisis también es muy variable. Mientras en el Estudio de Saura 2003 referido al sector de alimentación tanto la duración promedio de las crisis como el

tiempo promedio de recuperación tras la crisis son superiores.

- En ambos estudios consideran mayoritariamente que su nivel de preparación es bueno, aunque no realicen ni muchas auditorías ni muchos simulacros de crisis. En general las herramientas de detección y gestión de crisis consideradas por la mayoría como “útiles/muy útiles”.
- En el Estudio Dircom 2008 se aprecia también que un 75,3% cuenta con un portavoz designado para hacer declaraciones en situación de crisis, portavoces carentes no obstante de formación específica, mientras que en el sector de alimentación cuentan con un portavoz designado en torno al 50% en el Estudio de Saura 2003, un porcentaje más reducido que en el conjunto de sectores.
- Respecto a la herramienta “Manual de crisis”: o “Comité de Crisis” el 59,5% afirmó tenerlo en el Estudio Dircom 2008 frente al 40 y 41% en el Estudio Saura 2003 del sector de alimentación.
- En cuanto a las acciones de gestión de crisis los datos del Estudio Dircom 2008 muestran que determinadas acciones no fueron mayoritariamente consignadas, como las ruedas de prensa, la distribución de videocomunicados, las reuniones con asociaciones de con-

sumidores, la publicidad editorial de defensa, y el inicio de acciones judiciales. Sólo los comunicados de prensa destacan por haberse emitido en el 42,6% de los casos, las cartas a clientes y las reuniones con empleados. En el caso del sector de alimentación según el Estudio Saura 2003 también destacaron de forma mayoritaria los comunicados

de prensa, seguidos de las cartas a clientes

- Respecto a los planes de relación con entidades el 79,7% de las empresas manifestó que contaba con el mismo en el estudio Dircom 2008 frente al 63,8% en el Estudio Saura 2003 del sector de alimentación.

## Referencias

DIRCOM (2008). *La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas*. Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid.

Dircom (2005). *El Estado de la Comunicación en España 2º Estudio*. Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid.

ADC DIRCOM (2000, septiembre): *El Estado de la Comunicación en España: I. Empresas y II. Organismos Públicos e Instituciones*, Madrid, Asociación de Directivos de Comunicación ADC DirCom.

FINK, S. (1986): *Crisis management: Planning for the Inevitable*. Nueva York, American Management Association (AMACON).

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

HEATH, R. (1998): *Crisis Management for managers and executives: Business crises – the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery*. Londres, Financial Times Professional Limited.

HURD, Joanne E. (1992): *Crisis response tools: A layered model of communication support* [Tesis doctoral], Texas, Texas Tech University.

MARRA, Francis J. (1992): *Crisis public relations: A theoretical model* [Tesis doctoral], Maryland, University of Maryland College Park.

MITROFF, Ian. I. y PEARSON, C. M. (1997): *Cómo Gestionar una Crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A. Editado en inglés en 1995.

PAUCHANT, T. C. y MITROFF, Ian I. (1992): *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, Jossey-Bass.

SAURA PÉREZ, Mª P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

SAURA PÉREZ, Mª P. (2003): *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en España en el periodo 1990-2000* [Tesis doctoral], Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

### Cita de este artículo

SAURA PÉREZ, P. y GARCÍA GARCÍA, F. (2010) La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial *Revista Icono14 [en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2*. pp. 42-56. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://www.icono14.net>