

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

**Programa de Doctorado opción Publicidad
y Relaciones Públicas**

Tesis doctoral

**“La crisis y su influencia en las estrategias de
comunicación organizacional”**

**Presentada por:
Judith Cruz Sandoval**

**Director:
Dr. Francisco Gozávez Serrano**

Bellaterra, Septiembre 2004

Agradecimientos

Papá, no tengo palabras para expresar todo lo que significas para mí, gracias por todo tu amor, paciencia y enseñanzas; para ti mamá, siempre a mi lado con palabras de ánimo y cariño; y para ti Ceci, sencillamente la mejor hermana. Los quiero y espero que se sientan orgullosos de mí y de éste trabajo que no solo es mío sino de todos.

Fred, gracias por estar a mi lado y apoyarme en cada paso; espero que estos años juntos sean los primeros de los muchos que nos quedan por delante.

A mis amigos: Alfredo, porque a pesar de la distancia nuestra amistad crece cada día; y para todos los que me han acompañado en esta etapa inolvidable, Marisol, Tamara, Óscar, Alejandro y Alfonso. Soy realmente afortunada por haberlos conocido.

A mi tía Chiquita porque sus plegarias han cuidado de mí todos estos años.

A los profesores Gozávez y Ricarte por guiarme en este proyecto.

INDICE

Introducción	7
Capítulo 1. Tres casos de comunicación de crisis: Baxter, el Prestige y el mercado Hidalgo	19
1.1 Caso Baxter Healthcare Corporation	20
1.2 Caso Prestige	37
1.3 Caso mercado Hidalgo	45
Capítulo 2. Las Organizaciones	53
2.1 Definición	53
2.1.1 Estructura	55
2.1.2 Tipos de organización	56
2.2 Ética empresarial	60
2.2.1 Principios éticos de funcionamiento organizacional	67
2.2.2 Perspectivas éticas	69
2.2.3 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	71
2.2.4 Las ONG's como guardianes del buen comportamiento organizacional	78
2.3 Relaciones Públicas, función y ética en las organizaciones	83
2.3.1 Definición	85
2.3.2 Relaciones públicas en la organización	87
2.3.3 Las funciones de las Relaciones Públicas	88
2.3.3.1 Asociaciones de RRPP	89
2.4 Imagen corporativa	90
2.4.1 Definición	91
2.4.2 Cómo se construye	93
2.4.3 Identidad, cultura e imagen	95
2.4.4 Los públicos	97
2.4.5 Relación con los medios de comunicación	98
2.5 Reputación corporativa	100
2.5.1 Criterios que otorgan una "buena" reputación	101

2.5.2 La reputación como valor de riesgo	103
Capítulo 3. Comunicación y Organización	105
3.1 Definición de comunicación	105
3.2 Comunicación organizacional	107
3.2.1 Perspectivas de estudio	108
3.2.2 Escuelas que estudian la comunicación organizacional	109
3.3 Función de la comunicación en las organizaciones	110
3.4 Comunicación interna	111
3.4.1 Comunicación descendente	114
3.4.2 Comunicación ascendente	115
3.4.3 Comunicación horizontal	117
3.4.4 Rumor y redes	118
3.4.5 Canales de comunicación interna	119
3.5 La comunicación externa y sus canales	121
3.5.1 Coordinación de la comunicación interna y externa	123
3.6 Rumor	124
3.6.1 Tipos de rumor	129
3.7 Públicos y grupos de interés	131
3.7.1 Segmentación de públicos	136
3.8 El Conflicto	137
3.8.1 Manejo del conflicto	140
3.9 Gestión de conflictos potenciales (GCP)	143
3.9.1 Detección de posibles conflictos	149
3.9.2 Ciclo de vida del asunto o conflicto potencial	153
3.9.3 Proceso de creación e implantación del programa de GCP	155
3.10 Gestión de riesgos (GR)	157
3.10.1 Percepción de los riesgos	161
3.10.2 Ciclo de vida del riesgo	163
3.10.3 Proceso de creación e implantación del programa de GR	165
3.11 La Crisis	167
3.11.1 Definición	170
3.11.2 Tipos de crisis. Clasificación por autores	173
3.11.3 Fases de la crisis	179
3.11.4 Comunicación interna de crisis	183
3.11.5 Comunicación externa de crisis	184
3.12 Imagen y reputación corporativa en tiempos de crisis	186
Capítulo 4. Teorías para la solución de crisis	189
4.1 Teoría del caos como un modelo para la gestión de conflictos y crisis	189
4.2 Teoría del contraataque o de la apología	196
4.3 Teoría del discurso de restauración de imagen	199
4.4 Teoría de la Excelencia	203
4.5 Teoría de dirección estratégica, públicos y asuntos	207
4.6 Estrategias y técnicas comunes a excelentes respuestas a crisis	210
4.7 La aproximación simbólica: teoría de la atribución y neoinstitucionalismo	214
4.8 Estrategias de comunicación en función del tipo de crisis	218

Capítulo 5. La comunicación y la gestión de crisis	225
5.1 La comunicación de crisis	225
5.1.1 Herramientas de la comunicación de crisis	226
5.2. Gestión de crisis	227
5.3 Prevención de crisis	229
5.3.1 Planificación	232
5.3.2 Auditoria de comunicación	234
5.3.3 Identificación de riesgos	237
5.3.4 Identificación de públicos	238
5.4 Estructura del Plan de Comunicación de Crisis (PCC)	239
5.4.1 Desarrollo	239
5.5 Plan de Gestión de Crisis (PGC)	243
5.5.1 El proceso de planificación de una situación de crisis	244
5.5.2 El comité de crisis	245
5.5.3 Portavoz: consejos	246
5.5.4 El centro de control de crisis	248
5.6 Relaciones con los medios	249
5.7 Actividades postcrisis y simulacros	252
5.8 Repercusiones de la crisis	255
5.9 Consejos para los casos	257
Conclusiones	277
Lista de anexos	295
Referencias	325

INTRODUCCIÓN

La gestión y la comunicación de una situación de crisis son dos áreas relativamente nuevas dentro de la Comunicación y las Relaciones Públicas, por lo que quedan muchas facetas por explorar en el campo de la crisis.

Hoy, la vida de las organizaciones no es asunto exclusivo de sus directivos y accionistas. Se hacen públicos los despidos, los escándalos, los beneficios, los fracasos, los comunicados económicos y financieros y demás situaciones cotidianas de las organizaciones. Además, muchas de estas empresas y organizaciones no restringen su funcionamiento a un entorno local o incluso nacional, son grandes multinacionales, monopolios, oligopolios y demás prácticas de acaparamiento que tienen por consecuencia una repercusión mayor en el público y su entorno.

La búsqueda cada vez más ávida de noticias (muchas veces sensacionalistas) ha puesto en el punto de mira de los medios a las organizaciones por lo que ha sido necesario estar preparado para afrontar las crisis que de un modo u otro desestabilizan la rutina empresarial. Es en este contexto en el que más se ha hablado sobre los planes de comunicación de crisis considerándoles una vacuna contra ellas y

una buena solución para retornar a la calma. No obstante, si bien es cierto que estos planes son una herramienta muy importante de la comunicación y que su correcta preparación y utilización ayudan a que la organización vuelva a la normalidad y las secuelas sean mínimas, no son de ningún modo una receta mágica contra las crisis.

Durante el proceso de creación de un plan de crisis se deben seguir unos pasos que nos proporcionarán la información necesaria para estar preparados frente a diferentes situaciones y, aunque hay una serie de principios generales cada plan será distinto teniendo en cuenta el tipo de organización y sus principales riesgos. Es aquí donde recientemente los estudiosos del tema han dado un giro importante; hoy se intenta fijar la atención ya no tanto en la crisis en sí, sino en los riesgos inherentes a la organización.

Toda acción conlleva un riesgo, mayor o menor, que de alguna manera condiciona su desarrollo. Si antes de iniciar cualquier empresa se tienen en cuenta los riesgos que ésta puede correr será más fácil estar preparado y no verse sorprendidos innecesariamente. Así pues, la prevención resulta la mejor manera de combatir una crisis. En el caso de las organizaciones, que reconozcan este riesgo es esencial, tanto para establecer las bases sobre las que se asentarán como para conocer los puntos más frágiles y, por tanto más susceptibles de experimentar algún tipo de daño. Todas las organizaciones han de enfrentarse a riesgos inherentes a su actividad, por lo tanto, una vez reconocidas las áreas que necesitan más apoyo, será fácil preparar un plan de gestión y comunicación de crisis.

Sin embargo, la prevención de una crisis puede realizarse por dos caminos que se aconseja sean paralelos: 1. cuando se inicia el análisis de riesgos y, 2. cuando la organización decide actuar responsablemente y éticamente y no dar cabida a posibles situaciones de crisis. Preguntarse hoy por la ética organizacional es más actual que nunca, pues hace apenas unos meses que los escándalos financieros de Enron, Arthur Andersen y WorldCom llenaban los titulares de todos los medios de comunicación.

Aún así, tal vez este primer paso, aparentemente básico y fundamental no sea la raíz última de una prevención de riesgos y posteriormente de crisis; muy

probablemente la responsabilidad social sería la pieza clave, la piedra angular que consigue o no salvaguardar el bienestar organizacional. Probablemente por eso, en los últimos años se ha dado un sorprendente protagonismo a la RSE (responsabilidad social empresarial), que proclama los beneficios que conlleva el buen comportamiento de la organización tanto para su reputación e imagen, como para su estado financiero.

Resulta sorprendente esta declaración; es obvio que si se realiza una mala acción ha de tener consecuencias y estas deben afrontarse. De igual modo, si se actúa éticamente, seremos reconocidos como personas honorables y probablemente nuestra vida transcurrirá sin mayores sobresaltos.

Ahora bien, si estas ideas forman parte de nuestra formación, las hemos interiorizado y hemos creado conciencia de lo bueno y de lo malo, por qué no extrapolarlas a nuestro entorno laboral y, en consecuencia, a la organización. La labor es ciertamente complicada, los seres humanos tendemos a equivocarnos y, como no, a rectificar. Pero la cuestión no es cometer un acto claramente equivocado o malintencionado solamente para luego disculparnos y hacer como que no ha pasado nada. La dureza de la prueba consiste en hacer lo correcto aunque sus costes sean mayores y en apariencia menos gratificantes.

Muchas empresas consiguen ser noticia y aumentar su popularidad al anunciar en sus campañas publicitarias la adopción de nuevas tecnologías que respetan el medio ambiente, que cubren los límites establecidos de emisión de contaminantes, que reciclan y un largo etcétera de actividades que debieron adoptar desde su origen en sus métodos de producción. Por lo tanto, si una organización no es ética, tarde o temprano las crisis les sorprenderán.

Algunas compañías como Nike lanzan campañas publicitarias agresivas y con claros mensajes de superación e integración, sin embargo es una empresa repetidamente denunciada por sus prácticas de explotación laboral; Starbuck's por su parte, se vanagloria de su campaña de reciclaje de servilletas y vasos en sus establecimientos –incluso ha recibido apoyo de alguna ONG-, naturalmente sin

mencionar que sigue pagando el café a los agricultores muy por debajo de los precios del mercado y la lista puede ser muy amplia...

Estos ejemplos no quieren conducir a la idea de que todas las crisis provienen de malas prácticas organizacionales y que por lo tanto pudieron ser previstas, no. Muchas de ellas devienen de causas totalmente ajenas al control humano como es el caso de los desastres naturales, actos terroristas, accidentes... Aunque siempre cabe la duda de si realmente unas inundaciones pudieron haber causado menos daños si no se hubieran extendido permisos de construcción en zonas claramente de riesgo, o si se hubieran hecho cumplir las correspondientes disposiciones preventivas, o si la política exterior de un país fuera justa y no invasiva, o si se capacitara correcta y periódicamente a los empleados que manejan maquinaria en determinadas fábricas, etc.

En cualquier caso, una vez sobrevenida la crisis lo único que cabe hacer es actuar para amainar sus efectos e intentar salir airoso de ella; tratar que no deje secuelas, al menos en la reputación de la organización. Porque las pérdidas económicas pueden recuperarse con el tiempo, pero el buen nombre que se ha intentado construir y preservar a lo largo de los años, no, o muy lentamente.

Es evidente que la gestión y comunicación de crisis, que aquí estudiamos desde la perspectiva de la Comunicación y de las Relaciones Públicas, necesita de otras disciplinas que permitan aplicar medidas correctivas efectivas y duraderas. Tanto los profesionales como las mismas organizaciones deben considerar sus problemas de manera global, no parcial. No debe menospreciarse ninguna parte de la organización; todos cumplen una labor esencial para que el todo funcione adecuadamente.

Estas reflexiones nos han llevado a plantearnos una serie de cuestiones concernientes a las situaciones de crisis. Las investigaciones sobre las mismas tendieron durante largo tiempo a centrarse en la creación de buenos planes de comunicación y en la celebración de conferencias de prensa (entre otras herramientas); no obstante la línea de estudio se ha ido diversificando y ahora abarca áreas como la gestión de conflictos potenciales, gestión de riesgos y nuevas estrategias de comunicación. Es probablemente esta última tendencia la que nos ofrece otra

perspectiva: se recomienda el uso de determinadas estrategias de comunicación para determinados tipos de crisis. Nosotros, replanteando esta propuesta pretendemos saber si las causas de la crisis condicionan la utilización de unas determinadas estrategias de comunicación. Es decir, queremos demostrar que una crisis puede ser resuelta más rápido y mejor si se utilizan las estrategias adecuadas al tipo o familia de crisis de que se trate.

De ahí que el **objeto de conocimiento** de nuestro trabajo sea: La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional.

Y sus **objetivos** sean:

- Definir que entendemos por organización y sus procesos de comunicación
- Definir una situación de crisis organizacional
- Conocer las estrategias más adecuadas para solucionar determinados tipos de crisis organizacionales.
- Determinar los errores en gestión y comunicación de crisis en los casos directamente estudiados por nosotros

Metodología

Esta investigación se planteó como un estudio exploratorio y parte del análisis de tres casos específicos cuyas características dieron pie a la creación de un marco teórico que consideramos cubre todas las áreas necesarias para comprender mejor tanto la génesis como la situación actual de la Comunicación en general y las Relaciones Públicas en particular en contextos de crisis empresariales u organizacionales.

1. El primer caso estudiado fue Baxter, una de las empresas de equipos médicos más grande del mundo, que entre agosto y octubre de 2001 sufrió su peor crisis al acusársela de la muerte de 53 personas en diferentes países del mundo. Los titulares de los medios relativos a este caso fueron de trascendencia mundial y España tuvo la desgracia de ser el primer país donde se dieron las primeras muertes. Para obtener la

información sobre este caso, conté con la colaboración de la propia empresa para lo que tuve que viajar hasta su central europea de Bruselas y entrevistarme personalmente con Patricia O'Hayer, Directora de Comunicaciones para Europa y portavoz en el terrible caso de los dializadores defectuosos. Ella personalmente me explicó el proceso que con su equipo siguió desde que tuvieron noticia de las primeras muertes, las medidas que tomaron y por qué, así como las consecuencias que tuvo para ellos esta crisis, además de las medidas post crisis adoptadas para evitar que la situación vuelva a repetirse en el futuro.

2. El segundo caso fue de gran repercusión en España: el Prestige. El petrolero que se hundió en las costas de Galicia en noviembre de 2002 y que sumió en la desolación a toda la industria marisquera gallega. La recolección de la información sobre este caso fue una ardua labor de investigación recabando datos de telediarios, periódicos, revistas, libros, Internet y comunicados de prensa... Esa cuantiosa información, a veces contradictoria, da fe de una catástrofe que nunca debió ocurrir y de la crisis que sufrió el gobierno español al negar primero que el riesgo fuera inminente e intentar minimizar después la magnitud de la tragedia.

3. El tercer y último caso fue más pequeño en difusión pero también grande en sus dramáticas consecuencias. El 31 de diciembre de 2002, el mercado Hidalgo de la ciudad de Veracruz (México) se incendió ocasionando 28 muertos y más de 30 heridos según las cifras oficiales. Las causas de la tragedia fueron, para cualquier sensibilidad, absurdas e indignantes: la falta de control en la venta de material pirotécnico; los sobornos en la obtención de permisos; el almacenamiento ilegal además de la venta ambulante masiva e incontrolada que obstruyó las calles y salidas de emergencia, fueron la causa de que una chispa abriera las puertas del infierno. Los periódicos y noticiarios fueron la principal fuente de información, que sólo por unos días, después de la tragedia, buscaron ávidamente la noticia y que sólo la retomaron brevemente en su primer aniversario.

El hecho de que estos casos ocupen el primer capítulo de esta tesis se debe, principalmente, a que la mayoría de la literatura existente se centra en el proceso de la crisis. En esta investigación, sin embargo, tenemos tres casos cuyas crisis son

analizadas no bajo la luz del manual de crisis tradicional sino bajo la perspectiva de las estrategias de comunicación.

Iniciar esta investigación por los casos nos permite crear un marco teórico particular referido específicamente a éstos. Gran parte de las obras consultadas incluyen solo alguno o algunos de los temas estudiados aquí y lo hacen en función de lo que por largo tiempo resultó ser la mejor arma contra la crisis: el plan de gestión y comunicación. Nosotros, a través del análisis de todos los elementos que intervinieron intentamos entender por qué estos casos terminaron en crisis. Sabemos que las situaciones no fueron realmente previstas pero también que hubo otros factores que de un modo u otro influyeron en la crisis. Tomar como punto de partida a Baxter, el Prestige y el mercado Hidalgo nos da también la oportunidad de aplicar las nuevas estrategias de comunicación que hasta ahora habían quedado exclusivamente en el plano teórico y no habían sido aplicadas en casos concretos.

Recordemos que la crisis es resultado de una situación que debió ser prevista si se hubieran tomado en cuenta los riesgos inherentes a cada organización; hay que tener siempre presentes aquellos problemas que se sabe que tarde o temprano sucederán y es obligatorio prepararse ante tales eventualidades.

No se puede ser optimista en materia de gestión y comunicación de crisis, el exceso de confianza y la falta de previsión pueden transformarse en los peores enemigos y anular cualquier esfuerzo que se haya hecho en el área de planificación y prevención de crisis, por eso, debemos tener en cuenta lo que los americanos llaman "worst case scenario", es decir, lo peor que puede pasar.

En los casos aquí estudiados puede observarse que ninguna de las organizaciones afectadas tomó en cuenta esta premisa. Baxter no fue capaz de prever una tragedia como la que vivieron aún a pesar de los extensos manuales de planeación y prevención de crisis con los que contaban; no creyeron en ningún momento que sus productos pudieran llegar a ser la causa de decenas de muertes ni tuvieron en cuenta situaciones similares como la de Bayer y el Lipobay o Dow Corning y los implantes de pecho que los llevaron prácticamente a la bancarrota.

Por su parte, el gobierno español con el Prestige tampoco supo prever una catástrofe anunciada. Después de haber lidiado con crisis similares, las autoridades fueron incapaces de tomar medidas que evitaran el derramamiento de fuel, el hundimiento del buque y la marea negra. La crisis realmente los sorprendió y la falta de planificación llevó al Ejecutivo a tomar medidas que pronto se comprobaría eran equivocadas.

En cuanto al mercado Hidalgo, las autoridades veracruzanas también ignoraron incendios anteriores ocurridos en otras ciudades de México por causas parecidas. Y, a pesar de algunos decomisos, seguían sin planificar la situación adecuadamente, es decir, no existía ni un comité ni un manual de gestión de crisis. Lo peor sucedió y los errores en materia de planificación, gestión, comunicación y estrategias siguen sin solución definitiva.

Por lo tanto, la nueva perspectiva que proponemos merece ser analizada desde estos casos, ver por primera vez la crisis desde el otro lado y aportar las soluciones que los propios casos exijan.

Marco teórico

Los tres ejemplos de crisis que hemos seleccionado, dada su diversidad, nos permiten comparar las acciones llevadas a cabo para solucionar cada una de ellas. A diferencia de otras investigaciones en las que el interés por un tema delimita el contenido a tratar, en nuestro caso son los ejemplos nos que nos han proporcionado la pauta para crear el índice de trabajo. En la mayoría de las literatura sobre comunicación de crisis los autores parten de lo que debería ser el Plan de gestión y comunicación de crisis y, a partir de él intentan analizar los casos; se centran en el análisis de que se hizo bien o mal desde el punto de vista de un plan ya establecido. La investigación reciente ha demostrado que no hay un único plan de crisis, que solo existen pautas a seguir y que cada organización debe crear su propio plan según sus necesidades; es más, los últimos hallazgos en materia de gestión y comunicación de crisis se centran en las estrategias; es decir, en las técnicas que deberían aplicarse a

cada crisis. Se parte de la idea de que cada crisis (o familias de crisis) puede ser resuelta eficazmente si se aplican determinadas estrategias.

Escogimos tres casos que entendemos que por su magnitud y características aportan información relevante a nuestra investigación; no obstante observamos elementos comunes que debían ser explicados antes de hacer un análisis y sacar conclusiones sobre el tema.

- A) En primer lugar, es necesario delimitar el área de incidenciade cada una de las crisis: la organización. Una multinacional, el gobierno español y un mercado municipal mexicano son organizaciones que debían ser definidas; igualmente había que conocer los procesos que se dan en el interior de ellas.
- B) Del análisis de los casos surgieron temas como la Ética en las organizaciones, el Buen Gobierno, la Responsabilidad Social Empresarial, en definitiva, temas de competencia de la Gestión de Conflictos Potenciales, Gestión de Riesgos, Imagen y Reputación, que en situaciones de crisis (y de calma) son tratadas principalmente por los departamentos de Comunicación o de Relaciones Públicas.
- C) A continuación, ya que estudiamos la comunicación de crisis, creímos necesario definirla y establecer sus funciones dentro de la organización, al igual que sus formas y públicos, que son a fin de cuentas, el objeto de interés de toda empresa y quienes muchas veces tienen la última palabra en el futuro organizacional.

Como las crisis han sido previamente objeto de estudio de muchos autores, hemos considerado pertinente analizar las principales teorías sobre ellas. Un total de ocho aproximaciones al estudio de la comunicación y la gestión de crisis nos proporcionan un amplio panorama de la evolución y del estado actual de esta disciplina.

Finalmente, dentro del marco teórico estudiamos la comunicación y gestión de crisis como tal, cómo ha de planificarse, estructurarse e implantarse un plan de crisis;

las estrategias que se han de utilizar, cómo debe relacionarse la organización afectada con los medios y lo que sucede después de la tormenta.

Para alcanzar nuestros objetivos, esta tesis está dividida en cinco capítulos. El primero consiste en la explicación de los casos estudiados: Baxter, el Prestige y el Mercado Hidalgo. Se analizan en profundidad sus crisis para conocer todos los factores que intervinieron en su desarrollo y como afectaron a su solución. Este análisis nos sirve además para explicar el por qué del marco teórico elegido en este trabajo.

El capítulo 2 trata sobre las organizaciones, por ser éstas el entorno en el que se dan las crisis y en el que las estudiamos. Aquí las definiremos y hablaremos de algunos de los procesos que se dan dentro de ellas tales como la ética empresarial, las Relaciones Públicas, la imagen y la reputación...

En el siguiente capítulo nos centraremos en la comunicación y la organización; su definición, sus funciones, los tipos de comunicación que existen, los públicos, conflictos, rumores, gestión de conflictos potenciales, gestión de riesgos y la crisis. Lo cual nos permite, en el capítulo 4 hablar sobre las diferentes teorías y estrategias para la solución de crisis.

El último capítulo, la comunicación y la gestión de crisis, busca integrar los conceptos claves de los capítulos anteriores. Trata sobre la prevención de crisis y como se ha de estructurar un Plan de Gestión y Comunicación de Crisis, como se ha de tratar con los medios, que se ha de hacer después de ésta y sobre todo, de las estrategias más adecuadas para solucionar la crisis en función de la familia a la que pertenezca, utilizando como principal ejemplo, los tres casos de objeto de nuestro estudio.

Fuentes

La información necesaria para esta investigación vino determinada por los casos. Las tres crisis aquí estudiadas captaron nuestra atención por su difusión en los medios y por la gravedad de sus consecuencias. La televisión y la prensa nos ofrecieron

los primeros datos, a partir de los cuales comenzamos a recabar la mayor cantidad posible de información, la cual, una vez revisada dio luz a una serie de temas que creímos necesario incluir en el índice de este trabajo.

Los autores consultados son en su mayoría americanos, con algunas fuentes británicas y francesas. La razón no es otra que el mayor arraigo de la gestión y comunicación de crisis en estas culturas. Podemos decir que en el mundo hispano el estudio es incipiente y sus investigaciones beben fundamentalmente en las fuentes anglosajonas predominantes.

Es importante mencionar que la crisis se sigue abordando muchas veces desde puntos de vista menos formales, es decir, se la trata como una enfermedad de la organización que debe ser resuelta con técnicas clave o manuales generales y no con una investigación seria y respaldada en la teoría.

Ciertamente, cada vez es más fácil encontrar libros y artículos que brindan este lado formal de la crisis, las organizaciones se han dado cuenta de la relevancia de la investigación para crear sus manuales de crisis y gracias a ello los estudios sobre el tema han ido en aumento. Aún así, es muy común que los autores se citen mutuamente, lo que muchas veces disminuye sensiblemente la cantidad de material realmente útil.

Hipótesis

En esta tesis nos planteamos un acercamiento al tema basado en cuatro hipótesis de trabajo:

Hipótesis 1: Para que la comunicación de crisis sea efectiva, deben establecerse lazos previos entre la organización y sus grupos de interés.

Hipótesis 2: Las organizaciones que implementan actividades de Gestión de Conflictos Potenciales y Gestión de Riesgos son capaces de prevenir más posibles situaciones de crisis que aquellas que no hacen.

Hipótesis 3: La ética empresarial es determinante en la erradicación de nuevas futuras crisis.

Hipótesis 4: Las causas de la crisis influyen o determinan las estrategias de comunicación empresarial que deben adoptarse.

Conclusiones

Finalmente, después de analizar la información de que disponemos creemos haber identificado cuales fueron los principales errores en materia de estrategias de gestión y comunicación cometidos por las organizaciones estudiadas y demostrado que determinados factores, como la ética empresarial, son decisivos en casos de crisis.

Nuestra aportación en este campo se centra en la creación de un nuevo modelo de comunicación y Relaciones Públicas que puede ser útil en situaciones de crisis, así como en la aplicación de las estrategias de crisis surgidas de las últimas investigaciones a casos concretos de crisis organizacionales. Igualmente, queremos enfatizar en la ética como factor determinante en la aparición o no de una situación de crisis; pues aunque se habla de que la responsabilidad social empresarial es un medio para reforzar la imagen, la reputación y las relaciones con los públicos; también hay que decir que la falta de ella puede, sin duda, llevar a la organización a una situación de crisis que pudiera ser evitada.

Puesto que esta tesis es una aproximación a las estrategias de gestión y comunicación de crisis queda todavía mucho camino por recorrer. Es necesario el estudio de más casos de crisis para comprobar su verdadera influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Del mismo modo, debe aplicarse el nuevo modelo de comunicación y relaciones públicas que proponemos a otros casos y determinar si puede ser generalizado.

Capítulo 1

Tres casos de comunicación de crisis: Baxter, el Prestige y el Mercado Hidalgo

En este primer capítulo conoceremos los tres casos que dan origen al resto de nuestro marco teórico. Aunque es probable que los casos que aquí estudiamos sean más o menos conocidos por todos, consideramos importante relatar los hechos que dieron pie a la crisis y, como en el caso Baxter, conocer mejor la mentalidad de una transnacional que tiene bien arraigado el concepto de gestión y comunicación de crisis. En los otros dos casos, iremos conociendo paso a paso la crisis y las decisiones que fueron tomadas para solucionarlas. Ello nos dará el marco para, al final de esta investigación, determinar si las estrategias utilizadas fueron o no las correctas.

El primer caso nos lleva a un sector altamente sensible a las crisis, el farmacéutico. Baxter es una gran multinacional norteamericana cuyos productos estrella son los dializadores. Con oficinas en todo el mundo, la empresa se enfrentó a una de sus crisis más serias e importantes desde su creación: 53 personas murieron

tras haber utilizado sus dializadores. Las acciones tomadas por la compañía nos muestran su preparación ante la crisis y la importancia que tiene para ellos la investigación, el monitoreo constante de sus públicos y asuntos, así como el comportamiento ético y responsable.

El siguiente caso concierne a una crisis gubernamental, el Prestige. Éste petrolero que se hundió en las costas de Galicia y dejó su impronta en las playas y en las mentes de los ciudadanos, es una crisis que también podía haberse evitado y si no, al menos minimizado los daños. Éste tipo de crisis ya son ampliamente conocidas por todos, el Exxon Valdés, el Erika, el Mar Egeo..., no es la primera vez que ocurre, entonces, por qué sigue pasando. Los riesgos existen pero no son tomados en cuenta y cada vez que la tragedia se repite se piden nuevas regulaciones que finalmente se ve resultaron insuficientes. El gobierno español ha pasado un mal trago con el Prestige, le restó importancia y, como un boomerang, la situación que parecía alejarse para desaparecer en el olvido, regresó con tanta fuerza, que aún hoy, meses después del hundimiento del buque quedan rastros de su paso por el litoral gallego.

El tercer caso es el de un incendio ocurrido a un mercado en la ciudad de Veracruz (México). La explosión de cientos de kilos de petardos resultó en la muerte de 28 personas. Lo que aparentemente es un simple accidente tiene implicaciones más profundas. La falta de ética, de responsabilidad y la negligencia dieron pie a prácticas ilegales que resultaron en tragedia. La situación, aunque controlada rápidamente, deja lagunas en materia de gestión y comunicación. Sin embargo, la razón para incluirlo radica en que una crisis por *accidente*, no siempre lo es. Muchas situaciones como ésta se vienen gestando con antelación y sólo necesitan un pequeño detonante para estallar en crisis. Son evitables pero ocurren, y con más frecuencia de la deseada.

1.1 Caso Baxter Healthcare Corporation

Antecedentes de la compañía

Baxter nació en 1931 como la primera en manufacturar soluciones intravenosas preparadas listas para comercializar; al tener una reputación por sus productos

seguros y efectivos, el Dr. Ralph Falk compró, cuatro años más tarde, la empresa del Dr. Baxter y creó un departamento de investigación y desarrollo para avanzar tecnológicamente en el campo de la medicina. En 1939, ya como Laboratorios Baxter introducen el contenedor Transfuso- Vac, la primera unidad estéril de almacenaje y recolección de sangre al vacío, permitiendo su almacenamiento por 21 días.

En 1944 en plena Segunda Guerra Mundial, el Dr. Willem Kloff crea una máquina de diálisis, la cual marcaría las actividades posteriores de Baxter. La compañía inicia su paso hacia la internacionalización en 1950 abriendo oficinas en Bélgica. En la década de los 80, Baxter adquiere la tecnología del Novacor, sistema que permite mantener con vida a un paciente mientras espera un transplante. Nueve años más tarde Europa aprueba el Novacor, además abren una nueva planta en Singapur. Al año siguiente, adquieren Nextran y se centran en investigaciones de xenotransplatación (de animal a humano).

En 1998, la FDA aprueba el uso del Novacor en Estados Unidos y Baxter sigue expandiéndose comprando Ohmeda's (división de productos farmacéuticos) y Somatogen (compañía biofarmacéutica). Durante el 2000-2001 continúan las adquisiciones de Althin Medicals AB y Sera-Tec Biologicals, Cook Pharmaceutical solutions y ASTA Medica Onkologie. En el 2002 completa la adquisición de Fusion Medical Technologies.

Baxter, que hasta el 2001 no había sufrido una crisis significativa, basa su comportamiento en un pequeño manifiesto de valores:

Valores compartidos- respeto, sensibilidad y resultados- son los principios por los cuáles los empleados de Baxter se conducen diariamente. Ellos definen nuestras responsabilidades con los clientes, grupos de interés, otros empleados, proveedores y con las comunidades en las que operamos.

a. Respeto

Integridad

Nosotros construimos relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, grupos de interés, proveedores y entre nosotros mismos, siendo honestos, abiertos y justos y cumpliendo nuestras promesas. Vivimos en los más altos estándares profesionales. Nuestra conducta es siempre ética y legal.

Respeto por los individuos

Tratamos a cada individuo con dignidad y respeto, compartiendo información abiertamente, ofreciendo retroalimentación y escuchándonos mutuamente. Nuestro

ambiente es de aprendizaje continuo en el cuál los empleados, sin tener en cuenta antecedentes culturales, género, nivel o posición, pueden desarrollar todo su potencial. Valoramos las contribuciones únicas de todos los individuos, reconociendo la diversidad de nuestra fuerza de trabajo como una ventaja competitiva.

b. Sensibilidad

Calidad

Nos esforzamos constantemente en comprender y exceder los requerimientos de nuestros clientes. Nuestro compromiso hacia la calidad es el que construye lealtad y confianza, la cual conlleva a grandes resultados para nuestros grupos de interés. Proveemos productos y servicios de clase mundial y mejoramos la satisfacción del cliente cada día.

Poder

En Baxter, individuos y equipos tienen la habilidad de tomar decisiones y llevarlas a la acción. Las decisiones se toman lo más cerca posible del cliente para poder actuar rápidamente y asegurar la satisfacción total del cliente. Somos responsables por nuestras decisiones y acciones. Cada uno de nosotros acepta responsabilidad de cubrir las necesidades de los clientes, grupos de interés y empleados.

Equipos de trabajo

Trabajamos en equipos abiertos y que se apoyan, apuntando hacia metas comunes. Formamos equipos con nuestros clientes y proveedores para responder rápidamente a las necesidades cambiantes del cliente. Nos divertimos trabajando entre nosotros y nos enorgullecemos de nuestros logros.

Innovación

Innovación es la llave para crear nuevas fuentes de valor para nuestros clientes y grupos de interés. Debemos transformar rápidamente nuevas tecnologías y nuevas ideas en productos y recibios que excedan las expectativas del cliente y mejoren nuestra efectividad. Esto lo hacemos valorando y premiando la creatividad, diversos estilos de pensamiento y la toma de riesgos inteligente. Actuamos para maximizar el éxito potencial más que para minimizar las fallas potenciales.

c. Resultados

Creando valor

Mantenemos nuestros compromisos estableciendo procesos eficientes y efectivos que constantemente producen excelentes recompensas para nuestros grupos de interés, lo cual asegura una total satisfacción del cliente. Nos apoyamos unos a otros en la responsabilidad de vivir estos valores compartidos.

Desde 1999 Baxter forma parte del primer grupo de 21 organizaciones adheridas al Global Reporting Initiative (GRI), un proyecto que promueve el desarrollo sostenible de las empresas. Tal como manifiestan en su página web, el reporte 2002 sigue los principios de la GRI que tiene una estricta estructura para reportar en lo que

se conoce como Triple Bottom Line: actuaciones económicas, sociales y medioambientales.

La Crisis

El 2001 fue el inicio de uno de los episodios más difíciles para la historia de Baxter. Entre el 15 y 18 de agosto de ese año en la ciudad de Barcelona, tienen lugar las primeras cuatro muertes de pacientes sometidos a tratamientos de diálisis, les siguen otras muertes en Valencia hasta completar un total de 10 tan solo en España.

Los pacientes habían experimentado falta de aliento, opresión del pecho, paro cardíaco o ataques fulminantes. Después de tantas muertes en un período tan corto, Baxter inició una investigación interna de sus dializadores sin determinar concluyentemente que hubiera alguna falla en los dispositivos que pudiera considerarlos culpables directos de los decesos, por lo tanto se continuó la comercialización del productos.

En las siguientes semanas se reportaron casos similares en Estados Unidos, con cuatro muertos; Alemania con 5; Colombia, 2; Italia, 4; Taiwán, 7 y Croacia, con el mayor número de fallecidos, 21.

Fue después de 53 muertes que Baxter decidió retirar del producto del mercado y recolectar aquellos previamente distribuidos a los hospitales. El 18 de octubre de 2001 Baxter dio a conocer los dializadores que debían ser retirados:

A15, A18 y A22 (237015, 237018, 23722)

AF150, AF180, AF220 (238015, 238018, 28022)

Sin embargo, no fue sino hasta el 14 de noviembre que se completó la lista de dializadores defectuosos etiquetados Baxter o Althane: Ax1500 y Ax2200. Estas series habían sido vendidas en más 50 países entre enero de 1998 y octubre 15 de 2001.

Aunque Baxter alegó que sus investigaciones no mostraban ningún indicio de fallo en sus productos, otras investigaciones paralelas como las del gobierno croata y la FDA detectaron fluido tóxico en los filtros de los dializadores.

Poco después se identificó un fluido con base de perfluorohidrocarburo como el responsable de las muertes. Dicho fluido, manufacturado por 3M en su planta de Maplewood, Minneapolis es utilizado en aplicaciones industriales y comerciales, pero la compañía negó saber el uso que Baxter daba a su producto ya que su venta nunca fue directa sino mediante distribuidores.

Este fluido, era utilizado para probar los dializadores antes de lanzarlos al mercado y comprobar su correcto funcionamiento; obviamente, el producto no debía estar allí después de la prueba pero los pequeños restos fueron suficientes para que una vez dentro del torrente sanguíneo, causaran la muerte de los pacientes. Después de confirmarse esta información, Baxter alertó al fabricante y a sus competidores y otras compañías que utilizaban regularmente el producto.

Una vez retirado el producto del mercado, es decir las series de dializadores A, AF y Ax, Baxter procedió a cerrar la planta de Ronneby en Suecia dónde se fabricaron los dializadores, así como la planta de Miami Lakes dónde se hacían las fibras. Al parecer, la compañía aún no ha decidido si el cierre es permanente o si darán otro uso a las instalaciones.

A partir de la confirmación de Baxter como responsable de las muertes, las familias afectadas han interpuesto demandas contra la compañía. Aunque no se han dado a conocer todas las cifras, sí se conoce la que corresponde a las familias españolas: \$289,000. Tal y como manifestó el presidente ejecutivo, Harry Jansen Kraemer, Jr. "Nuestro objetivo es hacer lo correcto... mientras que nada de lo que hagamos reemplazará las pérdidas que estas familias han experimentado, entendemos su necesidad por cerrar esta tragedia. Nuestra esperanza es que este arreglo ayude a minimizar la aflicción de las familias involucradas".

Baxter hizo una estimación de las pérdidas que representaría para la compañía esta crisis, alrededor de unos \$150 millones, una cifra que algunos expertos y analistas consideran podría elevarse. En cualquier caso, esos 150 millones de dólares ya exceden los 130 que Baxter había pagado por Althin en marzo de 2000. Prácticamente han tenido que pagar dos veces por una compañía que ahora mantiene cerrada.

En enero de 2002, la fiscalía de Suecia dio por cerrada la investigación, el portavoz de Baxter expresó el sentimiento de su compañía: "Lamentamos profundamente las desafortunadas muertes de los pacientes, particularmente porque nuestra misión primordial es asegurar la seguridad y bienestar del paciente. Nos complace que la fiscalía pública en Suecia haya concluido que no hay bases para archivar ningún cargo criminal y haya cerrado la investigación. Los eventos que llevaron a las muertes de los pacientes no fueron intencionadas, y en palabras del fiscal: una cadena de desafortunadas circunstancias".

Actualmente, Baxter sigue sufriendo las repercusiones de esta crisis, sus acciones han bajado en la bolsa de Nueva York, no todos los arreglos con las familias afectadas han sido concluidos y la empresa sigue haciendo "giras" internacionales para explicar su postura sobre la situación que sufrieron, cómo la manejaron y qué medidas han tomado para recobrar la confianza de sus clientes. A continuación mostramos extractos de la conversación con Patricia O'Hayer, Directora de Comunicaciones para Europa y que se centra en la presentación que ha hecho en todos los países afectados, organismos reguladores y demás ministerios para demostrar que las trágicas muertes fueron involuntarias.

Momento determinante vs. Legado duradero

Este es el nombre que Patricia O'Hayer a dado a su presentación y resume la idea de lo que puede ocasionar una crisis a una organización. Puede ser un momento determinante, para tomar conciencia de situaciones antes ignoradas o sacar partido de ellas, o bien puede ser un legado duradero que repercute incluso en la vida misma de la organización. La presentación está estructurada en tres partes: las crisis suceden, tiempo de actuar y respuestas.

-Para nosotros (Baxter) esta crisis ha sido un momento determinante, se puede ver en contraste con otras crisis: Norplant, Pan Am, Union Carbide, que han sufrido un legado duradero. El contexto de esta crisis es el siguiente: las primeras muertes se presentaron en España, en cuanto tuvimos conocimiento de ellas se envió un representante de la compañía, sin embargo, el hecho de que los pacientes fueran personas en estado crítico entre los 66 y 82 años no nos hizo sospechar de que fuera nuestro producto la causa de las muertes ya que éstas se encontraban dentro de los parámetros estadísticos de *normalidad* para este tipo de afecciones.

-Una de las primeras sospechas se enfocaron en el agua: un verano caluroso, depósitos con pocas reservas hicieron pensar en una posible contaminación del agua y de su proceso de filtrado..., el gran contenido de minerales del agua en esas condiciones puede resultar fatal para este tipo de pacientes. Tomamos muestras de agua de cada uno de los centro afectados e hicimos pruebas sobre el sistema de filtración de agua. Mientas se llevaban a cabo las investigaciones se identificaron los dializadores y se ordenó suspender su uso. Todo esto 48 hrs después de saber la noticia, a las 24 hrs ya había un representante y a las 48 hrs ya teníamos identificado el producto e iniciado investigaciones y suspendido su uso hasta saber más.

-Contactamos con la TÜV (una dependencia gubernamental alemana), el cuerpo europeo encargado de la regulación de los dispositivos médicos, un tipo de equivalente a la FDA. Se les encargó un estudio ISO *toxicity test*, el más completo que existe; después de seis semanas llegaron los resultados que no arrojaron ninguna evidencia de contaminación. Las muestras examinadas habían sido enviadas por los mismos hospitales donde ocurrieron las muertes..., al no poder concluir que los dializadores eran responsables, la TÜV dio su aprobación para seguir comercializando el producto y se sugirió que el agua era realmente la responsable.

Así, que teníamos que:

1. los expertos en agua en España admitieron que bajo las condiciones de esa época el agua podía ser la responsable,
2. nunca antes se habían reportado casos relacionados con los filtros y la literatura existente también señalaba al agua como una opción a los fallos y

3. la TÜV decía que no era nuestro producto, además no se habían reportado más casos en otros países.

-El 5 de octubre sostuvimos una conferencia de prensa apoyados por la TÜV para continuar comercializando los dializadores. En cuestión de días se tuvo noticia de más muertes en condiciones similares, por lo que saltó la alarma y se pensó en otra posible causa; el agua contaminada ya no era una respuesta. Aún así los pacientes pertenecían a ese grupo de alto riesgo en que el número de muertes se eleva. Los síntomas presentados iban desde malestar general, falta de aliento, náuseas, ataque al corazón. Sin embargo, los síntomas y las muertes podían presentarse durante el proceso, en horas o incluso días después, por lo que resultaba difícil encontrar una clara relación entre los pacientes.

-Las autoridades croatas, junto con las españolas, fueron poco cooperativas. Baxter no tenía acceso a toda la información necesaria para llevar la investigación. Decidimos retirar el producto y cerrar la planta donde se fabricaban aún sin saber la verdadera causa de las muertes; se determinó: fenómeno desconocido... Lo que hicimos inmediatamente fue recolectar información de todo el mundo sobre reacciones similares, todas las indicaciones de documentos médicos de todo el mundo señalaban al agua como el problema. Estábamos en la mira de los medios, fuimos la noticia más grande por muchos meses.

-Sobresale la ingenuidad de Baxter, solo podíamos decir: estamos trabajando muy duro, tan duro como podemos..., teníamos a la TÜV, 10 nefrólogos de todo el mundo y nadie sabía lo que era. Teníamos un panel de expertos: FDA, TÜV... Suecia fue tal vez el más neutral en esta situación, pero lo que subestimamos fue que en Croacia el ministro de sanidad y otros utilizaron a Baxter para lanzar su imagen política.

-He dado otros ejemplos de lo que han costado algunas crisis, Dow Corning por ejemplo: 8 billones de dólares y su producto representaba solo 200 000 dólares de sus ventas. (Patty O'Hayer trabajaba en ese entonces con ellos como portavoz en Europa). Lo que hicieron mal fue poner a un abogado por encima del portavoz. Aquí

nadie murió, solo eran personas que sentían malestares, el pecho más duro y que iban a que se los reemplazaran. La situación no era crítica en el mismo sentido, en una había personas muriendo y en la otra, personas sintiéndose poco cómodas y clamando enfermedades (que no tenían) y sobre las que Dow Corning pedía pruebas de que hubiera lazos: denos un modelo estadístico que muestre que gente con implantes de pecho padece más artritis reumatoide y lo aceptaremos, decían. No hay que confundir entre ciencia y percepción.

-Así que Dow Corning dijo: no hay evidencia. Fueron a la Clínica Mayo, Harvard, etc., y nos dijeron *ustedes pagan por los estudios*. Claro, dimos a Harvard 5000 euros, eso es nada, crees que Harvard va a comprometer su reputación para escribir lo que nosotros queramos por 5000 euros, si lo hicieran sería por 500 millones de dólares y tampoco lo harían... Les dije a Dow Corning, piensen, usen la cabeza esto no tiene sentido..

-En la televisión europea principalmente, podías ver pechos por todos lados, *¿qué pecho es el malo?*. En fin, dijimos que teníamos que apegarnos a la ciencia y apoyarnos en organizaciones científicas. Lo que puedo decir que Baxter hizo bien, en 30 días ya se tenía una respuesta, se investigó científicamente. Muchas empresas dicen: *este es un producto menor en nuestro portafolio* y le restan importancia.

-La pérdida de reputación es lo más temido por los presidentes ejecutivos, un 34%, más que el robo de propiedad intelectual, terrorismo (tal vez ahora haya aumentado), fraude... Así que ignorar los riesgos es fácil cuando el horizonte está despejado, no hay asuntos (pendientes), el sol brilla y todo va maravillosamente y dices: no tenemos presupuesto para hacer un análisis de riesgos, no hay personal, este producto representa poco porcentaje de ventas como para preocuparnos y mientras, las crisis pasan estés listo o no.

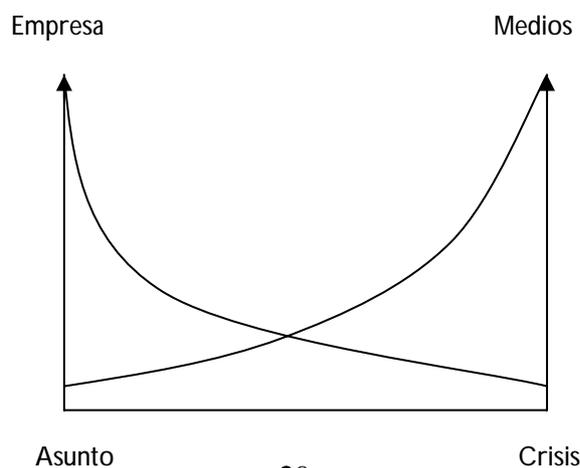
-Baxter estaba preparado solo en ciertos niveles y al venir yo de Dow Corning me sorprendió el que no estuvieran preparados para una crisis que pudiera llegar a paralizar la compañía. Dow Corning está en bancarrota. Produje un procedimiento de

crisis para la compañía (Baxter) en cada país. Una de las cargas de la industria farmacéutica es que eres culpable antes de demostrarse tu inocencia.



-Esto representa el proceso a seguir, primero está la prevención, saber los riesgos a los que nos enfrentamos; luego estamos preparados contra ellos y para contener la crisis, por último las lecciones para el futuro que nos sirven para continuar preparándonos.

-Es todo parte de un proceso, en una compañía como nosotros siempre hay asuntos y hay que tomarlos en cuenta. Una de las partes importantes es diferenciar entre asunto, riesgo y crisis. Un asunto significa que los estás vigilando, investigando y tienen el potencial de escalar en riesgo. Un riesgo es un evento crítico que causa que nuestros grupos de interés desconfíen, pueden escalar en crisis.



-Cuando el asunto está en manos de la compañía, permanece así, no aumenta de intensidad y desaparece gradualmente; cuando el asunto está en manos de los medios se convierte en crisis y se pierde el control de la situación.

-En muchos casos fue difícil conseguir información de los hospitales, no están obligados a hacerlo si no quieren pero eso dificulta nuestra tarea. También vimos que nuestros clientes podían convertirse en nuestros enemigos, que hay muchos intereses políticos mezclados y que obstaculizan las investigaciones; además, los medios siempre tienen sus *expertos* que hablan muchas veces sin autoridad. Lo que más me sorprendió es que la gente necesita creer todo, creer en algo horrible, tiran la lógica por la ventana. Hay que enfocarse en salvar vidas...

-Fue una decisión difícil, pero cerrar las dos plantas, la de Ronneby y la de Miami Lake fue la mejor decisión. No es fácil tener que despedir a tantos empleados, fue algo muy pensado, una situación muy delicada pero había gente muriendo y lo único que podíamos hacer era retirar el producto y cerrar las plantas. Hay que tomar decisiones inmediatas, claro que cuesta dinero pero hay que hacerlo; ve el ejemplo de Dow Corning, esperaron demasiado y todavía están sufriendo las consecuencias.

-Otro gran ejemplo es el de Tylenol, cero tolerancia cuando está en riesgo la seguridad de los pacientes, sólo hay una opción correcta y el dinero no es lo correcto. Ese también es nuestro modo de actuar en Baxter. Tylenol ha hecho lo que ninguna compañía ha sido capaz de hacer, tomar una situación que nada tenía que ver con su producto y aprovecharla, transformaron la crisis en una oportunidad.

-Nosotros creemos que hicimos bien las cosas, tomamos responsabilidad por los hechos... En nuestra web (Intranet) tenemos información sobre lo que llamamos Preparación, la gente se asusta cuando escucha la palabra crisis.

-Otro ejemplo es que hace años, Baxter y otras muchas compañías hacíamos productos para tratar la hemofilia y de pronto, en los 80 aparece el VIH y cunde el

pánico... Si aceptamos que la ciencia evoluciona y siempre aparecen nuevos descubrimientos, nos daremos cuenta de que lo que hacemos ahora, en 30 años puede resultar no tan eficaz. Hay que acostumbrarse al cambio mientras lo experimentamos, tomamos riesgos. Por ejemplo con nuevos tratamientos contra el cáncer, los pacientes no tienen miedo de experimentar, ellos quieren vivir.

La Preparación de Baxter abarca 4 categorías:

1. Seguridad: para asegurar que sus empleados están seguros en cualquier parte del mundo.
2. Respuestas de emergencia de las instalaciones: que las plantas estén manufacturando de modo preciso, tener procesos robustos para lidiar con cualquier accidente. Tener que cubrir áreas que no habían tomado en cuenta, médicos y pacientes cuentan con los productos.

-Hace un par de años hubo en Italia un incidente con avalanchas de lodo, se necesitaban bolsas de sangre y nuestro fabricante no pudo entregarlas, no se podía recolectar sangre ni llegar a los hospitales. Así que tenemos que pensar que podíamos hacer cuando surge una situación así y poder garantizar que siempre podremos hacer llegar nuestro producto donde se necesite.

3. Gestión de amenazas: los riesgos (amenazas) ocurren como algo normal cuando se hacen negocios. Cuando ocurren no son un fallo y se tiene que compartir esa idea con la gente, de otro modo no dirían que está pasando porque piensan que pueden ser despedidos. Cada riesgo es diferente, la aproximación de Baxter es ser consistente sobre una base mundial; los planes tienen procesos simples que permiten a los equipos gestionar y responder pro activamente a varios niveles de riesgos/ amenazas.
4. Gestión de crisis: actuar rápidamente, llenar los vacíos de información, comunicarse desde el corazón, defenderse de voces externas, comportarse del modo que se predica.

-Hay que hacer las cosas rápido, incluso cuando no tengas el 100% de la información, de todos modos las organizaciones científicas siempre quieren reunir información, lo que nos hace sentir más cómodos con nuestras decisiones... Demuestra que estás gestionando el asunto, una persona (portavoz) que pueda

identificarse con la situación, que la organización tiene presencia e intenta resolver el problema. Coordina la reacción con la severidad del evento. La severidad del evento determinará que tan rápido y fuerte será tu compromiso... Comunicación pro activa es responder a la situación en cuestión de horas, transparencia y acceso construyen la credibilidad; tomar la oportunidad, como Tylenol.

-Nunca tendrás al público tan cautivo y atento como en una situación de crisis, aprovéchala. Habla, di algo, si no, buscarán una opinión en otro lado. Lo que hicimos: recogimos todos los modelos defectuosos inmediatamente, y algo que considero que Baxter hizo muy bien fue alertar a sus competidores; se cerraron las plantas y se cesó el uso del fluido.

-Hay entre 9000 y 13000 fibras individuales en cada dializador, en el proceso de prueba se utilizó un fluido de 3M para probar la integridad de cada fibra y que no hubiera fugas. El fluido es altamente volátil y en un ambiente abierto no debería aparecer, sin embargo, de algún modo quedaron restos.

-Cuando se utiliza un dializador por primera vez, las instrucciones de uso indican que debe limpiarse con solución para asegurar que esté libre de todo. Se debe usar un litro de solución pero hay hospitales que solo usan medio litro porque cuesta dinero, se percibe como un desperdicio de solución.

-La situación no es blanco y negro: el fluido no debía estar allí en primer lugar, cierto; pero también debieron seguirse las instrucciones al pie de la letra. Es la culpa de todos y la culpa de nadie. Los expertos dicen que si se hubiera hecho esa primera filtración antes de usarlo nadie hubiera muerto... pero no lo sabemos, tal vez usaron medio litro en vez de uno, algunos pacientes eran mucho más frágiles...

-Así que retiramos el producto y alertamos a nuestros competidores, porque todos los fabricantes de dializadores usan el mismo producto (3M). Era muy fácil decir, *sí, pero los demás también lo usan*. Así que los llamamos y les dijimos: mañana haremos pública la noticia, prepárense, hoy somos nosotros pero luego van a ir tras ustedes.

Cerramos la producción y descontinuamos toda la línea del producto. Aquí en España sólo en 30 días llegamos a un acuerdo con las familias.

-Recapitulando: primero averiguamos cual era el problema: investigamos con un panel de expertos y algo muy difícil, aceptamos la responsabilidad y es que la gente, principalmente los periodistas quieren verte culpando a otra gente. Esto, recordemos que sucedió entre agosto y noviembre de 2001, luego sucedió lo del 11 de septiembre y tenía periodistas llamándome tratando de lograr una historia.

-Tengo que decir que en una ocasión estaba con un periodista del Wallstreet Journal: "no, aunque suene tentador decir que sí, no, no puedo creer que alguien quisiera hacerlo a propósito, de ser así hubieran escogido alguien más grande que Baxter... y aunque puede hacer una buena noticia, no, no lo creo".

-Eso es lo más profesional que puedes hacer, ellos intentan que especules sobre la situación, pero nunca, nunca especules, nunca eches la culpa a otro y actúa en cuanto tengas más información. Tienes que estar preparado para decir lo que sabes y lo que no sabes. Otra vez la naturaleza humana, a nadie le gusta admitir que no sabe.

-Habla sobre lo que estás haciendo, las medidas que se están tomando; la duda enciende la alarma, confusión, falta de preocupación desconfianza... Hay que estar preparado para decir lo que sepas en cuanto lo sepas: sé dueño de tu propio asunto y aduéñate de él rápido.

-Nosotros nunca manejamos el número de muertos porque siempre había nuevos casos, gente que decía ser afectada... hubo quien incluso dijo que sólo era la punta del iceberg, que probablemente serían 2000 (los afectados): nunca especulamos.

-Los abogados siempre dicen: no admitas nada; es una línea muy fina porque aunque estés preocupado no puedes admitir nada que pudiera usarse en tu contra en una corte. No admitas responsabilidad pero muestra una conexión emocional...

-Tenemos una responsabilidad y debemos tomar acciones aún cuando las investigaciones estén en proceso, eso da a entender un sentido de urgencia. Es nuestro producto y es nuestra responsabilidad.

-Por lo tanto, para asegurar la *seguridad* de los pacientes optamos por cesar la producción del producto; la *decencia*, consistió en tratar a las familias con mucho respeto; *simplicidad*, estudié muchos casos pero lo que necesitaba era sentido común; *estándar*, 50 personas murieron, ¿tiene sentido que la gerencia reciba su paga extra? Tienes que asegurar que tus acciones sigan a tus palabras.

-Las lecciones aprendidas:

- tener acceso inmediato a la información de los hospitales
- establecer confianza y colaborar con las autoridades
- para mí, la mayor lección es no subestimar a tu enemigo.

-En Croacia nuestro distribuidor se convirtió en nuestro enemigo, todo mundo tiene miedo de las implicaciones. Cuando llegué ahí a la reunión (con mi grupo de paparazzi siguiéndome) vi que salía el ministro de sanidad, ya habían decidido que éramos culpables sin darnos una oportunidad. Nos dijeron: estamos con ustedes, los apoyamos. Después, en una conferencia de prensa, saltó y gritó: todo es culpa suya y ahora interpondremos una demanda contra ustedes, no queremos tratos con ellos, no es la manera en que nosotros trabajamos. Pero hay que entender la situación en Croacia, el gobierno posee la mitad de esa compañía.

-Desafortunadamente (o no) sólo hubo una o dos noticias que admitieron que al menos lo intentamos lo más dura y rápidamente posible para saber que iba mal.

-Hay 4 investigaciones criminales, una interpuesta por la (ex) ministra de sanidad de España, una en Valencia, una en Suecia y una en Croacia que determinarán si hubo negligencia criminal.

-Los acuerdos con las familias croatas no han podido realizarse principalmente por la voracidad de los abogados. Baxter quería solucionar todo cuanto antes pero

después de indemnizar a las familias españolas, firmas de Estados Unidos aconsejaron a las familias croatas que no aceptaran los acuerdos; les decían que lo que les ofrecíamos era una miseria comparado con lo que podían obtener en un juicio. Claro, lo que no les dijeron era que ese juicio tendría que celebrarse en EEUU porque la compañía es de allí y que para obtener el dinero tenían que probar la culpabilidad de Baxter. Soy americana y me avergüenza decirlo, pero esos abogados son despiadados. Les dicen que no les cobrarán, bueno sólo se quedarán con la mitad de lo que obtengan...

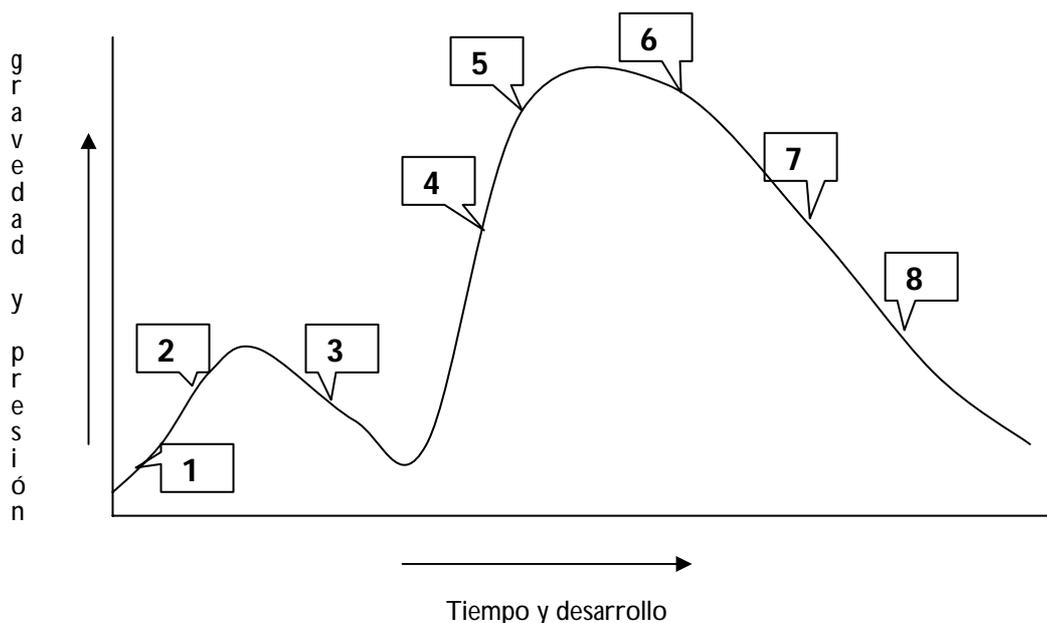
-No podría decir que hay un plan único (de crisis), hay procedimientos estándar. Hay que recordar que uno debe controlar el *asunto*; lo primero que yo hago es un análisis de grupos de interés, hacer que todos los públicos se interesen por ese asunto y decidir cuál es nuestra estrategia, quién va a hablarles, qué va a decirles, cuál es el mensaje... Otra cosa es hacer una valoración del asunto, su potencial de escalar. Si tienes solamente un asunto, su potencial de escalar en riesgo; si tienes un riesgo, asume que pueden convertirse en crisis, así podrás motivarte mucho más rápido. Porque lo más difícil es la primera semana, 10 días, lograr que la gente tenga energía; si lograr transmitir ese sentimiento de urgencia desde antes todo funcionará mejor.

-Lo que hacemos en cada país son listas de asuntos/ riesgos, la posibilidades – alta o baja- de influenciarlos, de que sucedan; en fin, es una forma de realizar una gestión pro-activa de gestión de asuntos potenciales. Para nosotros este tipo de gestión es la más importante, incluso antes que la gestión de riesgos. Controlarlos antes de que escalen en gravedad. Siempre hacemos simulacros en todos los países, situaciones reales que pueden suceder; les damos una catástrofe y tienen que resolverla.

-Si me gustaría que esto no hubiera pasado, sí... pero no veo que sea un legado duradero, ahora es una anécdota. Para Dow Corning es una gran noticia que después de nueve años haya una noticia sin que aparezca entre comas "Dow Corning, antes el mayor productor de implantes de pecho," yo estoy segura que a Baxter nunca le pasará eso. Nosotros vivimos solo un momento determinante, no un legado duradero.

Proceso de la crisis de Baxter

1. 15- 18 agosto: Conocen la situación en España
2. 19 agosto: envían un representante de la compañía; se toman muestras y se cesa el uso de los dializadores; la TÜV investiga y seis semanas después no encuentra fallos en el producto, se cree que el agua es la responsable.
3. 5 octubre: Se decide volver a comercializar el producto
4. 7 octubre: Nuevas muertes empiezan a reportarse en Estados Unidos, Colombia, Taiwan, Italia, Alemania y Croacia.
5. 18 octubre: Se retiran del mercado las series A, AF y Ax; también se cierran las plantas de Suecia y Miami.
6. 5 noviembre: Restos del fluido de 3M con base de perfluorohidrocarburo son hallados en las fibras de los dializadores y se determina con el causante de las muertes.
7. 28 noviembre: Se llega a un acuerdo con las familias españolas (única cifra conocida).
8. 1 marzo: Baxter es absuelto por el gobierno sueco.



Aunque aparentemente el caso Baxter parezca el de una excelente intervención, no lo es del todo. Es cierto que la empresa está ampliamente preparada para enfrentarse a una crisis y que su historial de buena conducta ha sido determinante a la hora de superarla, sin embargo, el hecho de no haber sufrido antes un contratiempo de esta magnitud no les permitió actuar bajo la experiencia real y personal sino sólo a través de otras situaciones similares y simulacros.

1.2 Caso Prestige

El Prestige fue construido en 1976 por Hitachi en Japón; este buque monocasco cargaba en el momento de la catástrofe 76,972 toneladas de fuel tipo M-100. Su capitán era Apostolos Mangouras, griego de 67 años y era apoyado por una tripulación de 24 filipinos, 2 griegos y 1 rumano. Su armador estaba representado por Universe Maritime pero era propiedad de una empresa domiciliada en Liberia, Mare Shipping y viajaba bajo bandera de las Bahamas; sin olvidar, claro, que era arrendado por una compañía rusa con base en Suiza y Londres, la Crown Resources.

Los "marineros" filipinos no tenían experiencia, según comentan los otros tripulantes, *sólo les dan un cursillo inútil*, pero al armador le cuestan 400 euros al mes en vez de los 3000 que le cuesta un europeo.

En abril de 2001 el Prestige fue reparado en Cosco de Guanzhou, China y se le cambiaron 362 toneladas de planchas de acero ya que tenía corrosión en 10% de su estructura. Aunque seguía en mal estado, se le permitió navegar.

Antes de llegar a las costas españolas el Prestige había seguido la siguiente ruta: el 23 de mayo salió de Fujaira (Emiratos Árabes), a principio de junio repostaron en Gibraltar durante 5 horas, llegaron a San Petesburgo a fines de ese mes y se quedaron cuatro meses trabajando como barco almacén. Volvieron a zarpar el 30 de octubre y el 2 de noviembre atracaron en Venspils, Letonia para completar la carga.

La tragedia comenzó el miércoles 13 de noviembre cuando el capitán oyó un fuerte ruido a eso de las 15:10 y el buque empezó a escorarse. La alarma del Prestige

sonó y se envió una señal GMDSS (Global Maritime Distress System Service): "Prestige, latitud 42° 54'N longitud 009° 54'W. Peligro no definido".

El Centro de Salvamento de Finisterre recibió un mensaje de May Day a las 15:22 y emitió un código rojo al helicóptero Helimer Galicia (de la Xunta) mientras que las autoridades marítimas intentaban contactar con el Pesca 1 a las 14:30.

La tensión era tal que el jefe de máquinas, Nikolaos Argyropoylos tuvo una crisis de nervios creyó que los buques de salvamento iban a asaltar el Prestige, asesinar a la tripulación y robar la carga.

Mientras tanto la información que llegaba a la Delegación de Gobierno de A Coruña era solo de una operación de rescate cualquiera, sólo después se avisó a la Xunta de Galicia y al Ministerio de Fomento.

A las 17:10 el Pesca 1 había rescatado a siete tripulantes; una hora más tarde el Helimer Galicia recogía a 17 marineros más. Los tripulantes rescatados fueron alojados en A Coruña y Vigo gracias a la empresa Finisterre Agencia Marítima, como consecuencia de una "llamada amiga" desde la torre de control a la agencia. Inmediatamente llamaron a Mare Shipping en Atenas para hacerse con el jugoso contrato.

Cómo se puede ver, en el rescate del Prestige tienen prioridad los intereses económicos más que los ecológicos y éticos. Y es que las cifras que se manejan con el rescate del petrolero son suculentas, quien lo rescate obtendrá un 30% del valor del buque: 120 millones de euros que incluyen nave y carga. Es decir, unos 36 millones de euros.

Así, antes de las ocho de la noche, Smit Salvage cerró un acuerdo con Universe Maritime: si el rescate se cumplía se llevarían el 30% del valor del buque y el 30% del valor de la carga; si se hundía sólo cobrarían los gastos (incluidos los del Ría de Vigo).

La segunda opción después del Ría de Vigo era el Charuca Silveira (también de Remolcanosa). Dada la gravedad de la situación también se avisó a otros remolcadores: el Ibaizabal 1 y el Sertosa 32 que no pertenecen a la compañía.

A la mañana siguiente, después de más intentos fallidos de remolcar el buque, los vecinos de Muxía siguen viendo al Prestige frente a su costa, aún cuando en las noticias se dice que ya ha sido remolcado lejos de allí.

Ya al día siguiente, a las 13:40 logra atarse el remolque al Prestige y la torre de Finisterre da órdenes al Helimer Galicia de abastecer de alimentos al carguero, recoger a los dos tripulantes del Ibaizabal 1 (que habían subido como voluntarios para realizar las maniobras de remolque) y valorar la contaminación dejada por el fuel. En las dos horas siguientes se logra poner en marcha la maquinaria del buque.

El Ministerio de Fomento hizo público pocas horas después que el Prestige se encontraba a 25 millas al noroeste de Cabo Villano, navegando a seis nudos con su propia maquinaria y asistido (mejor dicho, escoltado) por cuatro buques de salvamento marítimo y dos de la armada. Ni tardo ni perezoso, el gobierno actúa a la defensiva haciendo alegatos contra Gibraltar y el paso de petroleros; además anuncia que ya emprende acciones legales contra Grecia (país del armador) y Letonia (donde se cargó el fuel).

Serafín Díaz, técnico de la capitanía marítima y encargado de poner en marcha los motores del buque, manifestó que le daba la impresión de que el capitán Mangouras quería acercarse más a la costa para que se vieran obligados a remolcarlo gratuitamente. Dio su reporte al gabinete de crisis en la Delegación del Gobierno que decía: "sale muy poquito combustible, un reguerito de fuel que se apaga y vuelve a salir en forma de bola, un manchón..., en el puente de control los sistemas de comunicación y navegación siguen funcionando. Y no, no creo que sea una grieta lo que tiene el buque, creo más bien que la causa del accidente es que la plancha se ha podido desprender por el propio comportamiento del barco durante la navegación y, claro, por el fuerte mar".

A las 3 am del viernes 15 el Helimer dejó en el Prestige a nueve técnicos holandeses, entre ellos Wytse Huismans, enviado por el armador para hacerse cargo del buque. Al valorar la situación como grave, recomienda a sus jefes que negocien con algún puerto para hacer un trasvase de la carga.

En el gabinete de crisis, aparentemente la situación no era mejor. Habían llegado representantes de todas las empresas involucradas y, (según algunos medios) se quejan de que poca gente habla inglés; además carecen de mapas de la costa gallega para ver la zona donde se desarrolla la situación. No había quien coordinara la información y como era de esperarse, había más noticias fuera de España que dentro. La información sobre las manchas, por ejemplo, llegó desde Francia. Hay que recordar que en este punto de la crisis aún no estaba constituido el comité que presidió el señor Rajoy.

La orden principal era que el Prestige se mantuviera alejado de la costa, el gobierno no deseaba hacerse cargo de la situación e intentaba dejarlo todo en manos de Smit Salvage. Huismans declaró que el barco estaba mal cargado, que llevaba un sobrepeso de 63% por encima de lo permitido con la mar en calma y cabe recordar que las aguas gallegas tienen fama de peligrosas.

Las imágenes del Prestige estaban a esas horas en todas las televisoras, pero en el gabinete de crisis no podían verlas (según comentaron algunos), ya que no tenían televisión ni vídeo para grabar la situación. Tampoco se levantaron actas de las reuniones, por lo que no hay pruebas documentales de las decisiones tomadas. En ese momento nadie quería admitir que el fuel se escapaba y que la marea negra era inminente; los datos oficiales solo mencionaban "manchitas" mientras que los datos científicos eran más realistas. Pero aún así, en las conferencias de prensa el delegado de Gobierno Arsenio Fernández insistía: " el petrolero ya no pierde fuel y una gran mancha se ha partido en 2, los técnicos de Fomento tratarán de que las manchas no lleguen a tierra. Hay países europeos que están enviando buques y medios materiales para impedir que llegue a las costas... los técnicos aseguran que probablemente el crudo se solidifique y se hunda en el fondo del mar... aunque todo depende de las condiciones meteorológicas".

La situación era cada vez más crítica a bordo del barco y se solicitó la evacuación del resto de la tripulación. En cuanto Mangouras llegó a tierra fue detenido por la Guardia Civil y llevado a prestar declaración. Contó su versión de los hechos, que para muchos confirmaba la teoría de que si el Prestige hubiera sido llevado a puerto, el buque no se hubiera partido. En cualquier caso, ya no importa.

Le preguntaron sobre su negativa a colaborar con el Ría de Vigo y declaró que no sabía que era un remolcador del estado, es decir, que era gratis. Lo que resultaba relevante pues de otro modo tenía que esperar instrucciones del armador.

El sábado por la mañana los vecinos de Muxía empezaron a ver fuel en su paseo marítimo, lo que contradecía las declaraciones del Ministro de Pesca, Miguel Arias Cañete al anunciar que: “la acción rápida de las autoridades españolas, que han alejado el barco de las costa, ha impedido una gran catástrofe ecológica. Y no hay ningún peligro para los recursos pesqueros”.

Las demás personas implicadas en la toma de decisiones se encontraban en otras zonas de España: Manuel Fraga de caza en Madrid, Francisco Álvarez-Cascos también, pero en la Seu de Urgell y Jaume Matas más al sur, en su residencia del Coto de Doñana.

Aunque no había marea negra (según el gobierno), las playas de Galicia ya estaban cubiertas de una espesa capa de chapapote. Se carecía de ayudas para empezar las labores de limpieza y la gente desconocía exactamente la situación. Las noticias mostraban una realidad que no se correspondía con lo que tenían frente a ellos.

El domingo 17 Mariano Rajoy entró de lleno en escena como nuevo director del gabinete de crisis, ahora instalado en la tercera planta de la torre de control de A Coruña. El problema ya no podía ocultarse, los periódicos mostraban dramáticas imágenes de aves muriendo cubiertas de fuel.

El lunes, Rajoy convocó a los subsecretarios de Medio Ambiente, Pesca y Alimentación, Fomento, Justicia, Economía, Interior, Trabajo y Asuntos Sociales, Hacienda, Asuntos Exteriores, Ciencia y Tecnología y Presidencia. Se estudió la posibilidad de hundir el barco, había dos opciones: disparar desde la fragata Baleares o bombardear con NAPALM desde aviones Harrier o F-18.

Los tres mensajes que utilizó el gobierno para calmar la situación fueron: 1. el capitán Mangouras es el máximo responsable y ya está en la cárcel; 2. el Prestige sigue alejándose de la costa y 3. se garantizan subvenciones rápidas y suficientes para los afectados. Este último punto fue el as del gobierno en cuanto a estrategias. Hacia 10 años el PSOE había fallado al pueblo al no dar las ayudas tras el desastre del Mar Egeo y ellos, el PP, iban a hacer lo contrario y a cuidar su imagen.

Durante la noche del 18 el Prestige estuvo a punto de entrar en aguas portuguesas pero se lo impidieron. La aparente falta de rumbo desconcertaba a todos, principalmente a un grupo de científicos marinos (que nadie había consultado) y podía notarse en las decisiones. 67 firmantes de la universidad de Vigo se manifestaron ese día contra la actuación del Gobierno dando sus razones. Para ellos el rumbo que debía haber tomado el Prestige era noroeste (lo que hizo al principio pero luego cambió al sur) ya que el impacto hubiera sido menor. Las corrientes de esa zona, de acuerdo con sus estudios, hubieran retrasado la llegada del fuel a la costa en caso de ruptura del barco y se hubiera tenido más tiempo de prepararse para la marea negra o incluso, ésta hubiera podido no llegar a la costa. Mientras que las aguas a donde se dirigió el buque eran aguas oceánicas que se pegaban a la costa y entraban en forma de embudo hacia el norte, giraban en el noroeste de Galicia, entraban por la costa cantábrica y esparcían todo el fuel.

Al ver al Prestige tan cerca de su costa, el gobierno de Portugal instaló su gabinete de crisis y mandó vigilar la zona a la corbeta Joao Coutinho y a un avión de la armada para que el petrolero no entrara en sus aguas.

Lo peor empezó la mañana del martes 19, el Prestige finalmente se partió en dos y las mitades se hundieron a 133 millas del cabo de Finisterre y a 145 millas de las Islas Cíes para ir a parar a 3600 metros de profundidad.

En Francia saltó la primera prealerta cuando uno de sus aviones detectó numerosas manchas de fuel. Los Ministros españoles por su parte insistían en minimizar la situación; sólo había manchitas, o para disimular un poco, gran mancha. Sin embargo más de 1500 kilómetros de litoral gallego estaba contaminado. En el fondo, el Prestige seguía dejando escapar fuel aunque el gobierno insistía en que éste se solidificaría y sería historia; si acaso, se escaparían “hilillos” sin gran importancia.

Rajoy enunció una de las frases más recordadas después de ver las imágenes tomadas por el Nautilo: *“son unos pequeños hilillos que se han visto, cuatro regueros que se han solidificado con aspecto de plastilina en estiramiento vertical”*.

Ante la ineficiencia del gobierno, llegaron voluntarios de todas partes para limpiar el chapapote de las playas; sin embargo, no había infraestructura, ignoraban dónde habían de poner el fuel, quién se lo llevaría, qué se haría después con él. Los militares aparentemente ayudaron desde un principio, pero sólo en las playas que visitaron los Ministros o el Rey. Se le preguntó a un oficial porque habían tardado tanto (se presentaron tres semanas después que los voluntarios) y respondió: “nosotros no hemos tardado. Sólo hace 48 horas que nos dieron la orden y aquí estamos”.

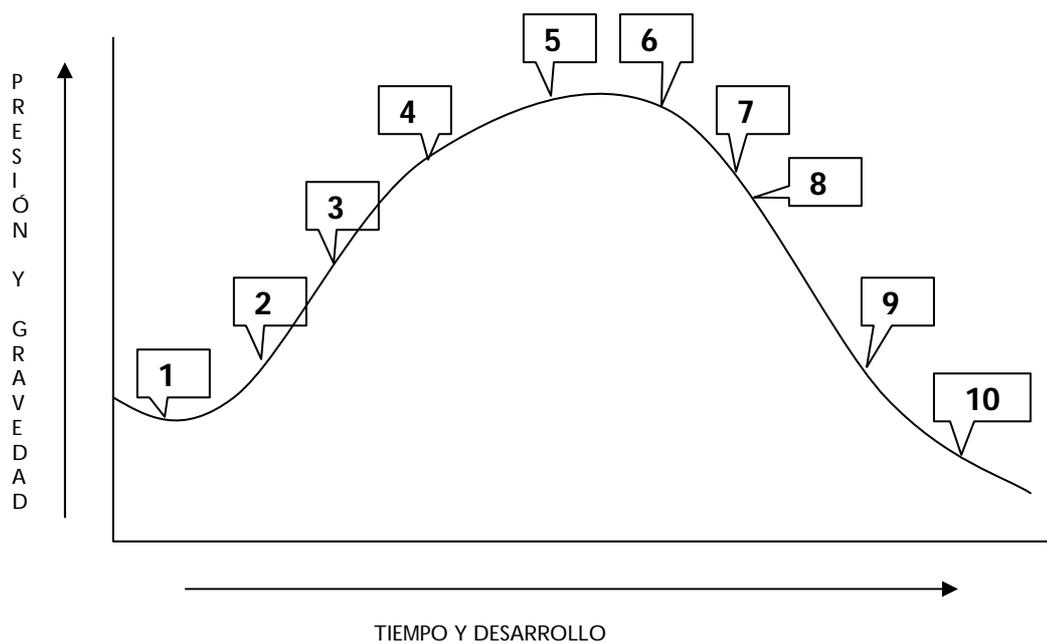
La rabia era tal que Nunca Mais logró congregarse a más de 150,000 personas en Galicia en lo que se recordará como su más grande manifestación. Después de un mes, el 14 de diciembre Aznar hizo su triunfal aparición en la zona y no pudo negar los hechos. El Prestige era la mayor catástrofe en la historia de Galicia.

Las últimas noticias que se dieron a principios de septiembre de 2003 decían que España, Francia y Portugal desconocían a ciencia cierta la cantidad de fuel que quedaba en el mar. La cantidad de chapapote recogida en las playas ascendió a más de 10,000 toneladas, a las que hay que sumar otras 52,000 de mezcla de fuel y agua y 4,725 que se evaporaron o biodegradaron. Aún así, los expertos aseguran que los

daños del Prestige serán duraderos y que el fuel seguirá apareciendo por las costas de Galicia durante años.

Proceso de la crisis del Prestige

1. El Mar Egeo, hundido hace 10 años en la misma zona, ha dejado a la costa gallega con graves secuelas que aún pueden percibirse
2. 13 de noviembre, el Prestige empieza a escorarse
3. 17 de noviembre, el fuel comienza a derramarse
4. 19 de noviembre, después de partirse en dos, el Prestige se hunde
5. 23 de noviembre al 4 de diciembre, la marea negra llega a la costa
6. 6-8 de diciembre, los voluntarios llegan los primeros a limpiar las playas, el ejército no ha sido enviado a colaborar
7. 18 de diciembre, hay una tercera marea negra
8. 25 de enero, queda aprobado el plan de ayudas de 25000 millones de euros
9. 2 de febrero, se permite a los mariscadores volver al trabajo
10. Agosto, se siguen encontrando "galletas" de fuel en las playas gallegas



1.3 Caso Mercado Hidalgo

El 31 de diciembre de 2002 todo mundo hacía los preparativos para festejar el Año Nuevo. En la ciudad de Veracruz, Veracruz (México) esa tarde ocurrió una tragedia: hubo una fuerte explosión de pólvora y material pirotécnico que, según las fuentes oficiales, acabó con la vida de 28 personas, lesionó a unas 35 y 19 desaparecieron.

Eran las cinco cuarenta y cinco de la tarde cuando todo empezó, hay más de una versión aunque una es la más difundida por algunos de los testigos y sobrevivientes. Un hombre visiblemente borracho salió de una de las cantinas cercanas al mercado, lanzó una colilla que cayó en uno de los muchos puestos que abarrotaban las calles aledañas al mercado; en esos puestos ambulantes se escondían los *cohetes* (petardos) que no tardaron en prenderse uno tras otro, algunos saltaron a la acera de enfrente –donde había más- y pronto se iniciaron las llamas.

En poco tiempo el incendio alcanzó una gran magnitud, algunos comercios de esa zona del mercado vendían pinturas, solventes, textiles y verduras. Aunque el inmueble contaba con los requisitos de seguridad y había salidas por las calles Bravo y Juan Soto, las calles estaban llenas de decenas de puestos ambulantes que hacían imposible la evacuación.

La gente asustada corría por todos lados, algunos que no podían pasar por las salidas obstruidas optaban por entrar y protegerse del fuego dentro de los comercios. de poco les sirvió, en la tienda “Ropa Armario” encontraron 15 cuerpos muertos a causa del humo.

En cuestión de minutos el fuego dio paso a una gran explosión que rápidamente arrasó con el resto de puestos que había sobre la calle y mató otro grupo de personas en el acto, su onda expansiva causó más muertes y daños; cuatro personas que estaban dentro de un auto quedaron calcinadas.

Los bomberos tardaron más de seis horas en apagar el incendio y todavía a la mañana siguiente se seguían rescatando sobrevivientes. Las versiones oficiales hablan de 28 muertos, sin embargo es difícil creer esa cifra. Una calle abarrotada de puestos y gente que apenas podía moverse, cientos de kilos de pólvora en forma de petardos y el pánico, hacen difícil creer que la tragedia no haya sido mayor.

La lista de desaparecidos al principio era de 52, pero el coordinador de la policía intermunicipal Veracruz- Boca del Río (PIVB) decidió quitarla del módulo de atención porque creía que era “un chiste”: chicas que se habían escapado con el novio, gente que andaba de fiesta o que ni siquiera existía. El Ministerio Público apoyó la decisión, ya que sin denuncia de desaparición los datos no eran oficiales. Si bien las razones parecen correctas también puede darse el caso que los desaparecidos hayan sido gente sin familia o de quienes se ignoraba estuvieran en la zona del suceso. De hecho, a los trabajadores y enfermeros del Seguro Social se les había notificado de 42 muertos.

El comandante del cuerpo de bomberos declaró que era muy probable que hubiera habido más muertos completamente calcinados, se alcanzaron temperaturas de más de 1000°C en muchas zonas y, aunque siempre quedan restos de huesos, el calor tan extremo podría haberlos desintegrado. Los peritos de la Procuraduría General de Justicia (PGJ) desmintieron la declaración pues incluso *colaron la tierra* para comprobar que no había restos; encontraron un pie, pero según ellos era uno de los cadáveres que tenían identificados.

La situación pudo ser mucho peor, ya que a escasos metros había cerca de 5000 litros de gas. También hubo un operativo de emergencia de la PIVB, que incautó en unos almacenes clandestinos detrás de uno de los comercios incendiados más de 6 toneladas de petardos. Mientras tanto, el servicio de Limpia Pública había recogido más de 37 toneladas de basura entre escombros, explosivos quemados o inservibles (casi 10 toneladas) y mercancía de los comercios siniestrados.

Esta situación no debió haber pasado. La venta de material pirotécnico no está debidamente regulada por la ley, pero la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos sí menciona los requisitos para comercializar y almacenar la pólvora, así como las cantidades permitidas. Además cada Estado es libre de aplicar las sanciones y regulaciones que considere convenientes paralelamente a las leyes federales.

Ya desde el 20 de noviembre se habían hecho varios decomisos de material explosivo. En total se incautaron unas 16 toneladas en los municipios de Xalapa, Veracruz, Coatzacoalcos, Tuxpan, Orizaba, Fortín, Córdoba y Martínez de la Torre. Pero estas medidas desafortunadamente fueron y siguen siendo insuficientes; desde mucho antes y constantemente se había reportado a las autoridades a través de la prensa hablada y escrita la existencia de estas bodegas ilegales. Una semana antes, el propio Ayuntamiento de Veracruz había denunciado ante la Procuraduría General de la República (PGR) un almacén del callejón 18 de marzo pero no se encontró nada; según ellos porque el domicilio que aparecía en la denuncia no existía: era falso y no se pudo proceder. El Ayuntamiento desmintió las declaraciones de la PGR: "nunca denunciarnos direcciones inexistentes y los documentos emitidos a la PGR fueron ratificados por la misma procuraduría".

No obstante, la PGR declaró no tener facultades ni obligaciones legales para el control y supervisión, ni para imponer sanciones administrativas respecto a la adquisición, transportación, fabricación y compra-venta de materiales explosivos. De todos modos, la agencia anunció por medio de su directora de Comunicación Social, María de la Rosa Aguilar, que se iniciaba una averiguación previa por el delito de violación a la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos.

En cualquier caso, el alcalde de la ciudad de Veracruz, José Ramón Gutiérrez de Velasco no salió muy bien parado en toda esta situación. Independientemente de las personas que almacenaban los explosivos, los culpables directos son encontrados en la alcaldía, se les acusa de otorgar permisos sin ningún control y de hacer la vista gorda en algunos casos. Se sabe que el padre del alcalde es uno de los dueños de varias de las bodegas que contenían los cohetes y demás explosivos, además de comercializar con dicho material.

"Esta falta de regulación ha dado lugar a la corrupción de las autoridades municipales, que en los propios mercados tienen negocios pirotécnicos", señaló el presidente de la Comisión de Justicia y Derechos Humanos de la Cámara de Diputados. Y no fue el único que se promulgó a favor de leyes más severas. La tragedia, más allá de las implicaciones políticas que la rodeaban, había conmovido a todo el mundo y sacaba a relucir nuevamente la corrupción y la falta de escrúpulos de muchos que antepusieron el negocio a la seguridad de las personas.

Si las autoridades municipales fueron poco sensibles antes de la situación, la actitud del gobernador del estado dejó mucho que desear. Se le notificó, según el titular de la Secretaría de Seguridad Pública, Alejandro Montano, pero el señor Miguel Alemán se encontraba de vacaciones en algún lugar del pacífico. Días más tarde declararían que no encontraron vuelo y que además él no era bombero y su presencia no era indispensable. Ciertamente, no era vital su presencia, pero la falta de interés y sensibilidad dejó huella en el pueblo; además, es difícil de creer que uno de los hombres más ricos del país tenga dificultades para encontrar un asiento en cualquier vuelo, sin tener en cuenta que bien podría tener su propio avión.

Una vez extinguido el incendio y limpiada la zona, el director de regulación sanitaria de la Secretaría de Salud y Asistencia, Jorge Nicolás Chantiri confirmó la implementación de un cordón sanitario en la zona afectada (o como muchos la han llamado, "zona cero", en clara alusión a las Torres Gemelas). Estas medidas pretendían evitar cualquier brote de epidemia provocada por el polvo de los cuerpos calcinados. La SSA hizo entrega a los vecinos de la zona de tabletas cloradas, además se aplicó

hipoclorito de calcio en las tuberías que llevan agua a los mercados ubicados en la zona para eliminar residuos contaminantes. Así mismo, se realizó un saneamiento básico del área afectada (no se especificó que tipo de acciones incluía) y se tomaron muestras para realizar un reporte amplio y detallado de las condiciones del ambiente después del siniestro.

En una situación así, donde todos se culpan unos a otros y todos tienen algo que esconder, las primeras detenciones no se hicieron esperar. Dos de los cinco detenidos: Andrés Tehuitle y Román Flores, fueron identificados como los dirigentes de los vendedores ambulantes que "clandestinamente vendían las palomitas y los coheteros" (tipos de petardos), en palabras del alcalde. Hecho que tiene que comprobarse pues los rumores dicen que éstos y otros individuos negociaban desde hace tiempo con los explosivos y su actividad era bien conocida por las autoridades.

Que no nos sorprenda si al final son éstos los individuos castigados por la ley, no son más que chivos expiatorios para el gobierno municipal que intentará por todos los medios encubrir sus errores. Todo esto ante las declaraciones del subprocurador regional Armando Domínguez que aseguró que "se investigaría hasta sus últimas consecuencias" para delimitar la responsabilidad que pudieran tener autoridades municipales, vendedores ambulantes y sus dirigentes para comercializar esos productos sin las medidas de seguridad requeridas. De cualquier modo, lo más triste es que, sea quien sea el culpable, podría salir bajo fianza ya que se trata de un delito imprudencial con pena máxima de cinco años.

Los locatarios del mercado denunciaron ante la PGR que los vendedores ambulantes y los inspectores del Ayuntamiento estaban coludidos y conocían la existencia de bodegas con productos pirotécnicos pero obviamente no hicieron nada para desmantelarlas.

Igualmente, la Cámara Nacional de Comercio (Canaco) y el Centro Empresarial Veracruzano culpan a las autoridades, ellos ya habían hecho varias denuncias contra los ambulantes que habían invadido la zona; haciendo hincapié en el peligro que representaba tal hacinamiento de puestos así como el manejo inapropiado de

explosivos que en principio eran vendidos clandestinamente. El reporte pericial de la PGJE determinó que en el momento del siniestro había aproximadamente 700 kilos de explosivos.

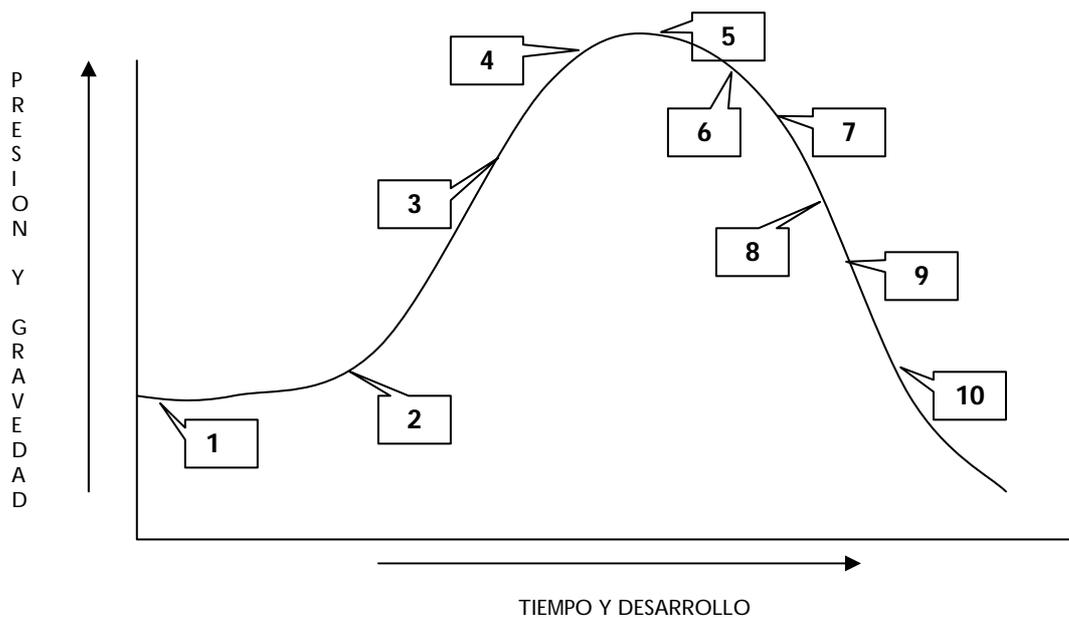
El reporte de daños materiales se estimó en diez millones de pesos (poco menos de un millón euros) entre daños al inmueble y pérdidas de mercancía. El día 2 enero, sólo dos días después del suceso, se determinó que el Ayuntamiento sería el responsable de indemnizar a las familias afectadas. El hecho de que las investigaciones para señalar a los culpables estuvieran aún en proceso no afectó la decisión, ya que según la Comisión de Justicia, la responsabilidad recae en el propietario, o sea, el Ayuntamiento de Veracruz.

Mientras tanto, los diputados del PRI, PAN, PRD, PT y PVEM pidieron a los 210 alcaldes del Estado de Veracruz que reglamenten el uso de la vía pública, “que se prohíba vender en la calle o en comercios formales todo tipo de explosivos para evitar catástrofes como ésta.” Si bien su propuesta tiene sentido y debería ponerse inmediatamente en práctica, lo cierto es que no es la solución. Aunque exista una regulación estricta es probable que siempre quede lugar para los intereses personales y el dinero fácil.

Proceso de la crisis en el Mercado Hidalgo

1. La venta ilegal de explosivos es una actividad común en la ciudad
2. En noviembre se decomisan 16 toneladas de material explosivo en varios municipios del estado.
3. Las fiestas navideñas llenan de puestos ambulantes las calles de la ciudad, entre ellas, las aledañas al mercado Hidalgo
4. El 31 de diciembre un incendio aparentemente accidental comienza en uno de los puestos ambulantes, el fuego se propaga rápidamente ante la gran cantidad de material inflamable.
5. Las explosiones de pólvora arrasan lo que encuentran a su paso, las salidas de emergencia se encuentran obstruidas, el pánico cunde entre la gente.
6. Los bomberos y servicios médicos llegan en pocos minutos

7. Seis horas después el incendio ha sido controlado
8. Se notifica al gobernador del Estado, quien se encuentra en el extranjero, su respuesta conmociona a todos: "no soy bombero, así que mi presencia no es indispensable".
9. Se contabilizan 28 muertos, 35 heridos y casi medio centenar de desaparecidos aunque luego la lista se reduce a 19.
10. Se hacen las primeras detenciones y se anuncia que el ayuntamiento indemnizará a los damnificados.



Capítulo 2

Las Organizaciones

2.1 Definición

Escoger la palabra *organización*¹ para designar a ese grupo de personas que trabajan por una meta común no ha sido arbitrario. En seguida hablaremos sobre los tipos de organización y veremos que al ser variadas y con fines distintos, el término genérico es el más adecuado. Sabemos que las crisis no discriminan, que no son exclusivas de las grandes empresas multinacionales y que las ONG's tampoco son inmunes. En fin, que desde Coca-Cola y Nike hasta Greenpeace, pasando por el gobierno y la tienda de la esquina todos se enfrentan a problemas que pueden causarles graves desequilibrios y poner en peligro su existencia; por lo tanto, llamar empresa, compañía, firma, etc., a grupos con fines y características tan diversas no era el término que mejor los definía.

Siempre que hablamos de un grupo sabemos que nos referimos por lo menos a dos personas; que están unidos por algún fin o afinidad en particular y que

¹ La elección de la palabra organización es debido a que aspecto general incluye a entidades gubernamentales, asociaciones sin ánimo de lucro o empresas. Como cada una tiene características diferentes y no todas buscan como último fin las ganancias económicas, el término general nos pareció el más adecuado ya que puede aplicarse a cualquiera de estos grupos.

normalmente colaboran entre sí para conservar una determinada armonía que les permita lograr sus objetivos. En ocasiones, las organizaciones son vistas como sistemas sociales, es decir, como una entidad viviente en la que cada una de las personas que la integran cumple una función específica y vital para el buen funcionamiento de la organización a la que pertenece. De igual modo, dentro de las organizaciones es normal encontrar subgrupos, organizaciones dentro de la organización, cada uno con características particulares que afectan al comportamiento general del grupo. Cabe aclarar que el hecho de que organización y subgrupos se afecten, no tiene connotaciones negativas, esta afección está más bien centrada en el tipo de relaciones y comunicación que se deben llevar a cabo para que el funcionamiento sea óptimo.

Una de las definiciones más completas sobre la organización es la que nos ofrece Fernández Collado (1991), y lo hace por medio de elementos clave en la creación y funcionamiento de una organización como son: “El *tamaño*, que es básicamente el número de personas con las que cuenta la organización, así como sus medios tecnológicos y financieros; cuanto más grande sea ésta más complejo será su funcionamiento. La *interdependencia*, por su parte surge desde el momento en que son necesarias al menos dos personas para que la organización exista; esas personas tienen que relacionarse entre sí y las decisiones que tomen tendrán repercusiones para el resto del grupo. Los *insumos* son el alimento que las organizaciones necesitan para funcionar: dinero, materias primas, mobiliario, etc. El siguiente paso consiste en la *transformación* de esos insumos para crear *productos* o servicios para los que se ha diseñado en principio dicha organización y completar así su ciclo”.

Es decir, la organización son dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación y para ello obtienen materiales, energía e información del ambiente, además deben estar unidos, coordinados para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. Por consiguiente, tanto Baxter como el gobierno español son ejemplos de organización; la primera tiene claros fines lucrativos, sus elementos tienen objetivos principalmente monetarios mientras que el segundo tiene fines de servicio –al pueblo, en este caso- y maneja los recursos para conseguir un bien social.

El significado más general que tenemos de organización en nuestro lenguaje es el de *conjunto de personas con los medios adecuados que trabajan para alcanzar un fin determinado*. Independientemente de la definición que se maneje, hay una serie de elementos que siempre se encuentran presentes: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.

Para Annie Bartoli (1992) la organización, no es simplemente cualquier grupo de personas que coinciden en un determinado lugar y momento, para ella, sus características son:

- a) tiene una finalidad conocida por todos los miembros del grupo*
- b) distribuye roles y tareas a realizar*
- c) existe una división de la autoridad y el poder formal*
- d) su duración es indeterminada (misión permanente) o de acuerdo a un objetivo en particular*
- e) posee un sistema de comunicación y coordinación y,*
- f) tiene criterios de evaluación y control de resultados.*

2.1.1 Estructura

La estructura de una organización no es algo tangible, es un concepto que no podemos ver pero que es el que define su funcionamiento, es algo más que el organigrama que nos dice cuántos departamentos hay y quiénes están a cargo de ellos, es una descripción de actividades y relaciones entre grupos y subgrupos.

Todas las organizaciones tienen una estructura y aunque en algunos casos ésta llega a ser tan rígida que se convierte en un obstáculo para su funcionamiento es necesario que cada persona, grupo, departamento..., sepa cuál es su trabajo para poder realizarlo adecuadamente. La correcta ejecución de dicha labor repercutirá positivamente en el proceso global organizacional.

Aunque hay quienes piensan que la estructura puede ser enemiga de la creatividad, que realizar una función específica lleva a la monotonía y al estancamiento, siempre hay lugar para la flexibilidad, la comunicación y la implantación de nuevos métodos de trabajo.

“La estructura habla de las restricciones que enfrentan los miembros de la organización en el proceso de comunicación” (McPhee, 1985; Watzlavick et al, 1967 en Jablin ed. 1987).

Todas las organizaciones tienen una estructura: en un hospital hay médicos con distintas especialidades, enfermeras, personal de urgencias, administrativos, en fin, toda una serie de cargos que hacen que un paciente que ingresa con una dolencia específica sea remitido al médico adecuado y se le hagan los estudios pertinentes; en todo ese proceso, cada persona cumple su trabajo de forma coordinada con el resto para que, sin interferencias, el enfermo sea tratado satisfactoriamente.

Una estructura formal como la descrita no es indispensable, sobretodo en grupos pequeños en los que el simple hecho de conocer cual es la función de cada uno dentro de la organización es suficiente.

Para fijar las funciones específicas de cada persona es necesario el *diseño de los puestos de trabajo*,

“El diseño de puestos de trabajo es el proceso por el cual la dirección especifica el contenido, los métodos y las relaciones de los puestos de trabajo para satisfacer así las exigencias personales y las de la propia organización (Gibson et al, 1996).”

Antes de designar los puestos de trabajo es necesario que la organización haga una revisión de sus objetivos y tenga clara su misión; posteriormente, deberá decidir las áreas en las que dividirá su actividad organizacional, así como los niveles jerárquicos dentro de ese mismo departamento. Una vez establecidos los niveles es indispensable crear elementos que los coordinen (principalmente de comunicación) para, finalmente, poder asignar a cada persona su función dentro del grupo.

2.1.2 Tipos de organización

Las distintas características de los grupos organizados permiten diferenciarlos unos de otros y darles un nombre particular. Cutlip y Center (2000) hacen una clasificación de las organizaciones que al estar basada en el modelo económico- social

norteamericano no se corresponde totalmente con nuestra realidad pero que nos da una base general para conocer los tipos de organizaciones que pueden surgir en nuestra sociedad.

Tipos de organizaciones

Empresas	PYMES Grandes empresas Transnacionales Industria
Gobierno	
Organizaciones Sin ánimo de lucro	ONG's Fundaciones Grupos religiosos Participación ciudadana Organizaciones políticas
Asociaciones	Empresariales Profesionales De particulares
Sindicatos	

Las empresas tienen como característica principal la de crearse para obtener beneficios y son sin duda las que mueven gran parte de la economía de un país. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) forman el grueso de las empresas con las que convivimos; una panadería, una farmacia o el "mini" supermercado del barrio son ejemplos de negocios, que sin emplear a miles o ni siquiera a cientos de empleados, buscan a pequeña escala generar ganancias para sus dueños y trabajadores. Todas estas pymes palidecen ante el enorme poder de las grandes corporaciones multinacionales; las transnacionales son grupos cada vez más grandes que tienen como objetivo principal hacer dinero, muchas veces sin importar los medios. Estas corporaciones cuentan con importantes plantillas y considerables presupuestos, además, muchas de ellas han ido eliminando lentamente a sus rivales para acaparar el mercado, aunque hay otras que, sin necesidad de adquirir empresas al borde de la quiebra, simplemente han eliminado a sus competidores a fuerza de agresivas campañas de mercadotecnia.

Si buscamos ejemplos a estos casos no nos será difícil ver como Nike, Reebok o Adidas son marcas que prácticamente calzan y visten a medio mundo; o que cadenas de supermercados como Carrefour o Wal-Mart están presentes en una gran cantidad de países; o también en el área de la “alimentación” tenemos que Coca-Cola es tan omnipresente como el agua misma (y que ahora también embotella); sin olvidar las fusiones mediáticas como Time Warner y Turner, Disney y ABC, AOL y Netscape, Viacom y CBS por nombrar algunas.

La industria, por su parte, es aquella que se encarga de la transformación de materias primas en productos comercializables y engloba productos o servicios necesarios para nuestra vida diaria: la luz, agua, textiles, alimentos, etc.

El gobierno forma parte del segundo grupo de la clasificación como aquellas organizaciones que no buscan beneficios. Aunque maneja la economía de un país, lo hace invirtiendo en proyectos de bienestar general. Como su función es la de dirigir un país su estructura es compleja y delicada, es tal vez el grupo más susceptible a la crisis ya que siempre está en el punto de mira de todos y cada uno de los ciudadanos a los que gobierna.

En cuanto a las organizaciones sin ánimo de lucro tenemos en primer lugar a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), que sin duda han cobrado en los últimos tiempos una gran relevancia; sus fines claramente no lucrativos han sacado a la luz innumerables problemas que antes no parecíamos ver: hambre, explotación, injusticia, irresponsabilidad ambiental, etc.

Greenpeace, Médicos Sin Fronteras, Amnistía Internacional, PETA, WWF son algunas de las organizaciones más activas en nuestra sociedad y que como veremos más adelante, se han convertido en vigilantes de las acciones llevadas a cabo por las grandes multinacionales. Las características de este grupos son las siguientes:

- Están organizadas: tienen estatutos, directivos y normativas
- Son privadas: son independientes del gobierno aunque pueden recibir subvenciones.

- No reparten beneficios: el dinero excedente no se considera ganancia, se utiliza para cumplir las metas de la organización; es decir, los beneficios no se reparten entre quienes trabajan.
- Se autogobiernan: ellas se autogestionan y deciden sus procedimientos de funcionamiento.
- Son voluntarias: al menos una parte de sus colaboradores lo hacen de modo voluntario. (Cutlip y Center, 2000).

Las Fundaciones por su parte, se definen como una persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad, que continúa y cumple la voluntad de quien la erige. También incluimos a grupos religiosos que ayudan desinteresadamente ya sea como misioneros en otros países, creando comedores para gente sin techo en su propia ciudad u organizando actividades de ocio para sus feligreses. Las organizaciones políticas, por su parte, aunque derivan del gobierno, pueden ser pequeños grupos de partidarios que buscan promover la ideología de su partido por medio de actividades entre los ciudadanos para en un futuro conseguir votos.

La participación ciudadana son principalmente grupos de ayuda que intentan apoyar a otras personas: minorías étnicas, discriminación sexual, desórdenes alimentarios, mujeres maltratadas, drogodependencias, son algunos de los nombres de objetivos a superar por estos grupos, que no buscan ganancias económicas sino superar conjuntamente una situación que afecta a un determinado colectivo.

Las asociaciones empresariales agruparían a aquellas empresas que trabajan en el mismo sector y que se unen principalmente para regular su actividad; por su parte, las asociaciones profesionales incluyen, como su nombre indica, a personas con la misma profesión. A través de estos grupos pueden mantenerse actualizados, conocer la situación actual de su profesión, los códigos que rigen su comportamiento profesional, etc. Las asociaciones de particulares o de afinidad, serían las surgidas de grupos de personas con una misma afición o asociaciones de vecinos, federaciones deportivas, grupos de gente mayor, sólo por nombrar algunos.

Por último encontramos a los sindicatos, que surgen por la necesidad de velar por los intereses principalmente económicos de los obreros de un sector.

Otra tipología de las organizaciones, desarrollada por Hage y Hull (1991 en Grunig ed. 1992) yuxtapone dos variables: la escala, es decir, el tamaño y la complejidad, su sofisticación técnica. A partir de aquí se generan 4 tipos:

- Tradicional: organizaciones a pequeña escala
- Mecánicas: organizaciones a gran escala y estructuras poco complejas
- Orgánicas: organizaciones que son pequeñas en escala pero altas en complejidad y,
- Combinadas mecánico/ orgánicas: organizaciones de gran escala y con operaciones de alta complejidad.

Nuestro entorno está lleno de una gran variedad de organizaciones con rasgos particulares que las diferencian de las demás, todas cumplen objetivos distintos y podemos decir que son parte indispensable en nuestra sociedad.

2.2 Ética empresarial²

Hablar de ética es una tarea compleja que podría llevarnos varios capítulos, sin embargo, intentaremos llegar a los puntos más importantes de una cuestión que siempre ha estado implicada en cada acción del ser humano y que resulta relevante para nuestra investigación, pues una de las hipótesis que aquí se manejan concierne a la ética como determinante en la erradicación de crisis.

Para comenzar hemos de definir dos términos íntimamente relacionados: la moral³ y la ética⁴.

² Si bien se había dicho que la palabra a utilizar en este trabajo sería "organización", aquí se conservará el término que usan la mayoría de autores: Ética empresarial, que es la misma traducción del inglés Business Ethics; aunque hay quienes también mencionan la ética de la organización, en la mayoría de los trabajos se emplea el que aquí mencionamos.

³ Diccionario de la Lengua Española.

⁴ Diccionario de la Lengua Española.

Moral: perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.

Ética: parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.

Como podemos observar, en ambas ideas se hace referencia al individuo, la moral y la ética como características personales; el hombre como único responsable de sus acciones. Por ello, Argandoña (1999), hace hincapié en que la conducta ética de muchos individuos actualmente no está dictada por valores personales sino por normas sociales que nos dicen que está bien y que no. En cuyo caso también habría que cuestionarnos si da igual que una organización actúe éticamente porque así lo cree o simplemente porque se lo exigen las normas.

Es decir, ¿podemos afirmar que una empresa que produce desechos tóxicos y se ocupa de su tratamiento adecuado para no causar contaminación es ética cuando sus motivos son sencillamente los de evitar multas u otro tipo de sanciones que perjudicarían su imagen y estabilidad financiera?

A pesar de estas cuestiones, la mayoría de investigadores prefieren no hacer distinción entre la ética personal y la ética en los negocios, que al fin de cuentas son llevadas por personas.

Lozano y Sauquet revisan planteamientos anteriores como los de Trevino y Weaver (1994) que dicen que la ética empresarial es dos disciplinas a la vez: ética por un lado y negocios por otro y que su estudio puede partir de cualquiera de estas dos áreas. Intentan hacer una aproximación práctica a la ética de los negocios y de cómo ésta es parte fundamental de cualquier actividad empresarial pero se corre el riesgo de caer en la práctica de valores organizacionales y que la actuación ética sea solo una norma más. Para ellos:

“El problema implícito en la construcción de la Ética Empresarial es que las teorías organizacionales frecuentemente tienden a convertir las prácticas organizacionales en normas... y agregan: la ética de negocios es un proceso que involucra la creación de un cuidadoso proceso teórico el cual acompañe el desarrollo de proyectos profesionales, organizacionales, institucionales o sociales

(individuales o colectivos) y se convierta en parte significativa de ellos, sin identificarse o restringirse a estos proyectos". (Lozano y Sauquet, 1999, p.204-205).

La ética no debe ser un valor añadido al funcionamiento organizacional, debe ser intrínseca a la organización y adaptarse a sus necesidades particulares. En situaciones de crisis, por ejemplo, cuando se busca paliar la angustia y minimizar el daño que la provocó es fácil encontrarse entre la espada y la pared, por ello, como menciona King (2000), actitudes como la veracidad, respeto y confianza pueden favorecer un clima ético en el comité de crisis y ayudar a tomar las decisiones correctas.

Es sabido que una decisión adecuada puede dar un giro a la situación y dar resultados positivos para la organización; Johnson & Johnson después de sufrir un importante golpe tras el sabotaje a su producto estrella Tylenol⁵, pudo salir airoso de la situación: inventaron un tapón de seguridad que garantizaba la inviolabilidad del producto y a pesar de haber sido los causantes (involuntariamente) de varias muertes, ahora su producto era el único que podía garantizar total seguridad a sus clientes. La paranoia que experimentaba la sociedad norteamericana después del suceso influyó en el rotundo éxito del "nuevo Tylenol", ya quien quisiera comprar un analgésico *seguro*, se veía forzado a adquirirlo.

Este tipo de soluciones no son fáciles de tomar, ya que siempre hay varios públicos a los que la organización debe tener en consideración; si se da prioridad a los clientes tal vez los accionistas salgan perjudicados; si se vela por los empleados, puede que los proveedores queden descontentos, en fin, que es difícil tomar una decisión que complazca y beneficie a todos. Por lo tanto, los valores éticos deben poder adaptarse

⁵ Durante el verano de 1982 en la ciudad de Chicago, alrededor de una docena de paquetes de cápsulas Tylenol Extra-Strength fueron alterados con cápsulas con cianuro, vueltos a empaquetar y devueltos a los estantes de las farmacias donde víctimas inocentes las adquirieron y siete personas murieron envenenadas. De pronto, la compañía Johnson & Johnson tuvo que dar explicación sobre las muertes, retirar su producto del mercado y hacer una investigación exhaustiva. Se comprobó que el medicamento había sido alterado fuera de la compañía y que ellos no eran sino otra víctima más. Gracias a su transparencia y comportamiento ético, J&J salió con el tiempo airoso de la situación; por eso, se le considera uno de los principales ejemplos a seguir en casos de comunicación de crisis.

en situaciones de crisis al igual que los mensajes para satisfacer a la mayor cantidad de públicos posibles.

Respecto a los públicos o grupos de interés, de los que hablaremos más en profundidad en el capítulo tres, hay que decir que son aquellas personas que de un modo u otro afectan a la organización y por tanto está obligada a mantener una relación cordial con ellos y, por poco importante que alguno de ellos parezca, no se le debe descuidar pues podría ser decisivo en casos de crisis.

Ahora bien, aunque lo que se aconseja a los portavoces de las organizaciones es que en caso de crisis se vaya con la verdad por delante, hay casos en que ésta podría poner en peligro a la propia organización, por lo que, sin mentir, no se dice la verdad completa. Éste es sin duda un planteamiento ético, decir la verdad o la verdad a medias.

La ambigüedad, es una de las “estrategias” estudiadas por autores como Cheney & Vibbert, 1987; Eisenberg, 1984; Ulmer & Sellnow, 1995, 1997, entre otros. Para éstos últimos, en la comunicación de crisis, la *ambigüedad estratégica* es ética cuando trata de transformar información completa e imparcial a los públicos; por otra parte, no es ética cuando sirve para oscurecer las decisiones de los públicos al usar información parcial y/o incompleta.

En el primer mes del 2004, la noticia de la llamada gripe del pollo fue una de las preocupaciones de las entidades sanitarias de todo el mundo; esta enfermedad que aparentemente se transmite al hombre solamente con el contacto con pollos infectados estuvo a punto de convertirse en una auténtica epidemia y los países donde se dieron los primeros casos (Tailandia, Vietnam, Pakistán, entre otros) estuvieron en alerta sanitaria. Este caso ilustra claramente lo que queremos decir con ambigüedad estratégica: al parecer, el gobierno Tailandés tenía conocimiento del brote de la enfermedad desde el mes de noviembre y sin embargo como para ellos la industria avícola es una de las principales fuentes de ingresos se optó por no atender las reclamaciones de los granjeros que veían como la gripe empezaba a diezmar sus animales. Las consecuencias de esta actitud fueron: miles de aves sacrificadas, decenas

muertos y una vacuna que no estuvo lista antes de seis meses. El gobierno se escuda en que la situación no era tan grave y que no quería producir la alarma entre su población, sin embargo, esta información parcial e incompleta pasó factura no sólo económica sino en vidas humanas a los países afectados.

Ulmer y Sellnow se plantean también tres cuestiones sobre la ambigüedad que generalmente surgen en la comunicación de crisis: *cuestión de evidencia, de intención y de situación*. La primera se aplica a situaciones en las cuales las acciones, productos o servicios de una organización son censurados y puestos bajo escrutinio público; las partes afectadas y la misma organización ponen expertos a recolectar evidencias que refuten o confirmen la culpabilidad proclamada. En estos casos es fácil tener dos o más versiones sobre las causas, crear un discurso retórico que no confirma o niega nada tajantemente; tal debate, lleno de jerga científica y legal necesita de un decodificador (generalmente los medios) para hacer llegar su mensaje al público, pero a veces éstos son relegados ya que no se diseña un mensaje claro para ellos y se ven en la complicada tarea de descifrar la información que les llega para poder hacerse una opinión propia.

El proceso de investigación de Baxter se puede incluir en este planteamiento: al desconocerse las causas que provocaron las muertes, el primer paso consistió en realizar una serie de investigaciones que las esclarecieran. Aunque el mensaje estaba claramente diseñado para que fuera entendido claramente por los medios y por los afectados, no aclaraba nada definitivamente. Se negaba eso sí, cualquier implicación directa de Baxter (como defectos de fabricación por ejemplo), pero no se exponía la causa verdadera de los decesos. De este modo, la gente tenía que seguir especulando sobre las posibles causas ya que las investigaciones de la TÜV y del propio laboratorio no esclarecieron nada.

El segundo planteamiento, el de intención, equipara la crisis con una amenaza a la legitimidad social de la organización (Seeger, 1986) ya que ésta se basa en su habilidad para crear congruencia entre los valores implicados en sus acciones y las normas que rigen el ambiente en el que se desarrolla. Cualquier acción de una organización será vista con lupa por muy honorable que parezca y más aún, si se

considera que sus actos han contribuido a la crisis. En este caso, el discurso organizacional se enfoca a la defensa de sus acciones y a la persuasión de sus públicos asegurándoles que la intención detrás de las acciones ha sido honesta.

El Prestige puso en entredicho muchas de las acciones llevadas a cabo por el gobierno español aunque se dijera que todo estaba controlado y que las medidas tomadas correspondían a decisiones previamente calculadas para salvaguardar el entorno. Por mucho que se diga que el lugar en el que se hundió el buque era el que menos riesgos ofrecía, las evidencias hacen dudar de las decisiones tomadas.

La tercera cuestión, la de situación, tiene lugar con la primera reacción en una situación de crisis: identificar la causa y asignar culpas. Aquí pueden darse dos casos bastante comunes, el primero concierne a una organización con un gran número de empleados en la que asignar culpa a un solo individuo es prácticamente imposible, en estos casos para evitar el *X es el responsable*, la organización asume las consecuencias como un todo, por tanto, su discurso tiene que ser evasivo y no señalar abiertamente a un culpable. El otro caso, es una estrategia muy recurrida de la que hablaremos en el capítulo cinco: pasar la culpa. La organización encuentra otro culpable, es decir, se quita de encima la responsabilidad pasándola a otro, aunque lo más seguro es que el nuevo acusado no se quede con los brazos cruzados y haya un intercambio de acusaciones que esclarezcan poco.

En cada uno de los casos estudiados se produjeron reacciones distintas; en primer lugar, Baxter prefirió no señalar un único culpable: la compañía aceptó toda la culpa aunque se cerraron las plantas donde se fabricaban los dializadores. Se sabía que el problema se había producido en una planta en particular y sin embargo, en vez de buscar un culpable, se optó cerrar las instalaciones y evitar a toda costa cualquier incidente posterior. Por su parte, en el mercado de Veracruz se supo quien arrojó la llama fatal pero esta persona pereció; aún así, no se considero que la culpa fuera de quien había iniciado el fuego sino de aquellos que permitieron la venta ambulante y el almacenamiento ilegal de material pirotécnico. Por lo tanto, aunque se empezó a investigar a personas sospechosas de haber dado esos permisos ilícitos, fue el ayuntamiento de la ciudad quien debió indemnizar a las familias afectadas. Por último,

en el caso del Prestige se señalaron innumerables culpables, no porque los hubiera sino porque nadie quería ser el responsable total y único de la situación. Se culpó primero al capitán, luego a los armadores, luego a los remolcadores, después al gobierno, también a la petrolera..., en fin, en este caso en particular tenemos la curiosidad de que todos aquellos a los que en su momento se señaló sí tuvieron parte de culpa en la tragedia.

Aunque hemos visto que actuar y tomar decisiones éticamente correctas tiene sus complicaciones, Barton (2001) propone un sencillo código ético de 3 pasos para las situaciones de crisis:

1. La dirección transmitirá honestamente los hechos pertinentes de modo oportuno a los grupos de interés, incluso a los medios que no le sean favorables.
2. La confidencialidad de las personas clave será protegida cuando sea adecuado y requerido. Sin embargo, nombres pertinentes serán dados después de que las autoridades locales y familias de las víctimas hayan sido notificados.
3. Los accionistas deben saber si la compañía está asegurada contra las pérdidas causadas por el incidente o si tendrá que recurrir a reservas internas para cubrir gastos mayores.

Visto así, no parece particularmente difícil tomar decisiones éticas, sin embargo, como veremos a lo largo de esta investigación, hay un gran número de casos cuyos discursos de crisis distan mucho de ser éticos al igual que sus acciones.

Dentro de las muchas clasificaciones que se han hecho de las crisis, González Herrero las divide en *evitables* y *no evitables* y sin profundizar en ello ahora (lo haremos en tercer capítulo), diremos que dentro de las crisis evitables muchas tienen su origen en acciones no éticas de la organización. Buscar la excelencia tal como propone Grunig es un paso seguro hacia el funcionamiento idóneo de una organización; una comunicación simétrica, abierta y comprometida tiene cabida en una organización ética y socialmente responsable.

2.2.1 Principios éticos de funcionamiento organizacional

La ética se inicia en la persona, es un acto que surge de la propia diferenciación entre lo bueno y lo malo y, ya que las organizaciones son grupos de individuos en busca de una meta y funcionan como sistemas sociales, podemos esperar que una organización formada por personas que actúen éticamente también lo sea.

Las complicaciones éticas probablemente comienzan cuando las decisiones no dependen exclusivamente de nosotros y haya otras personas que se vean afectadas por nuestra decisión o la de un grupo de personas. En las pequeñas organizaciones, donde puede convocarse a todos aquellos que la forman y se puede actuar de mutuo acuerdo es más fácil que las acciones que se realicen sean beneficiosas no sólo para el grupo sino también para el entorno, o al menos no perjudiciales. Sin embargo, el hecho de ser humanos nos hace vulnerables a tentaciones y errores (voluntarios o involuntarios); y como siempre que se manejan grandes cantidades de dinero, los problemas y dilemas están a la orden del día.

La ética está muy ligada a la avaricia y aqueja a muchas de las compañías de nuestro tiempo, antes también, sólo que ahora su tamaño desmesurado y los medios de comunicación hacen que sus procesos sean públicos. Las multinacionales ya no sólo compiten por su parte del mercado o por colocarse en el gusto de los clientes, buscan acapararlo todo, ser los únicos, y a pesar de las leyes antimonopolio promulgadas para garantizar la libre competencia y el comercio justo, las compañías y sus departamentos legales siempre encuentran resquicios en las leyes que les permiten llevar a cabo fusiones multimillonarias y llenar sus arcas hasta desbordarse.

Como consecuencia, la falta de ética profesional ha llenado las pantallas y las primeras páginas de los periódicos de noticias que tal vez antes hubieran ocupado los desastres naturales o una guerra. Casos como Enron,⁶ Arthur Andersen⁷ y

⁶ La compañía eléctrica, una de las más grandes de Estados Unidos, infló sus libros para asegurarse contratos a largo plazo. En el año 2000 declaró ganancias de \$979 millones pero \$630 millones eran de contaduría fraudulenta. Enron fue uno de los principales contribuyentes en la campaña presidencial de George W. Bush

WorldCom⁸ han pusieron ante nuestros ojos las prácticas irregulares de compañías que parecían un dechado de virtudes y estaban libres de toda sospecha: la sorpresa no pudo ser mayor.

Actualmente, ya no podemos confiar en la buena conciencia de las personas y las organizaciones, así que en la mayoría de las compañías y por supuesto en las universidades, se dan cursos sobre ética y, si bien los impartidos en instituciones académicas se encargan de su estudio formal, sus hallazgos son básicos para su aplicación en la vida diaria y claro está, en las organizaciones.

Aunque algunos pueden decir que la persona es o no es ética y que por mucho que se le diga como actuar bien no se la puede obligar a actuar correctamente, sí que hay una serie de lineamientos a seguir que pueden sembrar en el individuo las semillas de la moral y la ética. Más aún, los dirigentes de toda organización deben predicar con el ejemplo, demostrar a sus empleados que si se exige una determinada actitud es porque se tiene una cierta autoridad moral para hacerlo.

Los puntos en los que cualquier organización debe hacer énfasis para fomentar la conducta ética entre sus empleados, según Hayes y Baird (2000) son:

- **Declaración de misión corporativa:** que sirve para que los empleados conozcan lo que es la organización, sus objetivos y sobre que valores está construida. Una declaración de este tipo debe contener básicamente el *propósito organizacional*, por qué existe; *metas comerciales*, cómo logrará sus beneficios, mejorará su productividad y su impacto en la competencia; *identidad corporativa*, cómo la organización quiere ser percibida por sus públicos; *políticas*, filosofía y estilo de dirección; *valores* por los que organización puede ser juzgada.

⁷ Esta firma de auditores resultó ser la encargada de trucar los libros de Enron y también se la implicó en el caso de WorldCom. Entre otros cargos, se les acusa de obstrucción a la justicia tras haber destruido material que incriminaba tanto a Enron como a ellos.

⁸ Son culpables de haber inflado sus ingresos desde 1999 hasta por 9 billones de dólares, el mayor fraude contable ocurrido en los Estados Unidos. La compañía tuvo que declararse en bancarrota y varios de sus directivos fueron acusados formalmente por fraude.

- **Código de ética:** varía de compañía a compañía pero su creación y aplicación está estrechamente ligada a la conducta de los directivos, es decir, un código puede ocupar todo un muro en la entrada de la organización o puede ser parte de un ritual de iniciación en la empresa. Sin embargo, el buen ejemplo de quienes dirigen y quienes lo crearon es un incentivo a seguirlo y adoptarlo.
- **Lemas corporativos:** tienen como objetivo transmitir la filosofía organizacional por medio de frases pegadizas y emotivas.
- **Reglas laborales:** lo que debe o no hacerse dentro de la organización así como las conductas que no son tolerables.
- **Entrenamiento ético:** puede ser básico, por medio de folletos o pequeños libros o ir un poco más allá e introducir talleres y actividades periódicas.
- **Acciones colectivas:** este punto es el único que no corresponde a los empleadores sino a los empleados. Hay casos en los que los trabajadores están contra algunas prácticas de la organización por considerarlas anti-éticas, por lo que se unen y por medio de sus sindicatos exigen un trato más justo.
- **Comportamiento de directivos:** a la vez que atentos para detectar posibles puntos débiles en las prácticas éticas, deben servir de ejemplo; igualmente deben ser conscientes de los objetivos que piden: los códigos y metas, deben ser realistas para que puedan ser tomados en serio.
- **Énfasis de valores:** no sirve darlos a conocer solamente cuando la persona entra por primera vez a la organización, es necesario reforzarlos todos los días y fomentarlos, de ser posible, en la vida diaria.

2.2.2 Perspectivas éticas

Las aproximaciones a la ética pueden llevarse a cabo desde diferentes puntos de vista. Sin hablar de las perspectivas de estudio ni profundizar teóricamente sobre ellas, sí hablaremos de cómo se ve la ética en la organización y como afecta a la toma de decisiones.

La **ética de la virtud**, que Louden (1992 en Seeger y Ulmer, 2001, p. 370) define como una *representación más completa de la vida moral haciendo énfasis en el carácter de la persona “independientemente de la rectitud o de las consecuencias de sus*

acciones”, tiene dos elementos principales; el primero, que se centra en el carácter como patrón de conducta que incluye la motivación e intención en la valoración ética de las acciones y elecciones (Slote, 1992 en Seeger y Ulmer, 2001); el segundo, en el que los rasgos morales o virtudes son reafirmados sobre nociones de obligación moral. Una persona virtuosa es admirable no porque se adhiera a códigos morales externos sino porque en ella misma existe la inclinación a actuar éticamente.

Una característica de este tipo es de gran valor en líderes de organizaciones: si tienen una tendencia natural a hacer lo correcto, es muy probable que las decisiones que tomen sean las que mejor puedan servir a la mayoría y repercutan en la imagen corporativa. El decir que es lo correcto dentro de una organización es un momento delicado en la vida de cualquier directivo, decisiones y actuaciones pueden ser también pensadas de acuerdo a las siguientes perspectivas:

PERSPECTIVA	PAUTAS ÉTICAS
Análisis económico	Esforzarse por aumentar las ganancias y reducir los costos lleva directamente, aunque a largo plazo, a comportamientos éticos
Análisis legal	Mantenerse dentro de la ley
Análisis filosófico	
<ul style="list-style-type: none"> • Religioso 	Sigue mandatos morales y espirituales enseñados por una religión en particular.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilitario 	Lo que resulte mejor para la mayoría
<ul style="list-style-type: none"> • Universalista 	Tener las mejores intenciones; hacer lo que mantenga la dignidad y valor de otros
<ul style="list-style-type: none"> • Humanístico 	Promover características personales
<ul style="list-style-type: none"> • Político y cultural 	Seguir las normas y valores de la sociedad
<ul style="list-style-type: none"> • Dialógico 	Promueve y muestra verdad y preocupación por los otros, apertura de ideas, empatía, humildad, sinceridad y franqueza
<ul style="list-style-type: none"> • Situacional 	Toma en cuenta las expectativas del receptor para crear juicios

Fuente: Hayes & Baird (2000, p. 103)

2.2.3 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Este término, tan de moda en la actualidad, lleva entre nosotros unos cuarenta años y poco a poco ha ido tomando protagonismo como uno de los elementos indispensables en la consolidación de una organización. Sabemos que la responsabilidad conlleva la obligación moral de responder ante daños causados por nuestra persona, es decir, a asumir las consecuencias de nuestros actos; por consiguiente, las organizaciones que operan dentro de una sociedad y producen un impacto directo o indirecto en su entorno deben actuar responsablemente ante cualquier inconveniente que sea consecuencia de sus prácticas empresariales.

Aunque esta idea puede que ahora nos parezca lógica e implícita dentro del marco organizacional, no había pasado por la mente de los directivos anteriormente; para ellos el proporcionar trabajo a un determinado número de empleados, contribuir al crecimiento económico nacional y generar ganancias era suficiente. No se tenía conciencia del daño ambiental y también social que podría estar gestándose. Con el tiempo nos hemos dado cuenta que ensuciamos a más velocidad de la que la propia naturaleza puede auto-limpiarse y que los fines no justifican los medios, sobretodo si es para obtener más ganancias.

La sociedad se ha vuelto más conciente a las problemáticas que antes parecían no afectarnos, tal vez por efecto de la globalización. Ahora los problemas nos alcanzan a todos, queramos o no, y solo nosotros mismos podemos detenerlos.

Esta responsabilidad social no es exclusiva de los movimientos ecologistas, también se preocupa por el comercio justo, inversiones responsables, crecimiento sostenible, investigación, en fin, de todas aquellas áreas que garanticen un desarrollo económico y social saludable.

Para Tomás G. Perdiguero (2003), la RSC o empresarial como él la llama,

“es una recuperación fresca de la idea de la empresa como una institución que, además de tener responsabilidad y obligaciones legítimas antes sus accionistas, sería también responsable de los impactos sociales y ambientales de sus

actividades. Unas responsabilidades que van más allá del cumplimiento de las leyes y de las normas...”

El nacimiento de la RSC tiene lugar en la década de los 60. En esa época, en los Estados Unidos, el gobierno comenzó a regular las actividades empresariales con mayor empeño, surgió el *periodismo de investigación* y el país vivió una serie de escándalos que se prolongaron hasta ya iniciados los años 70, como la guerra de Vietnam y el Watergate, que hicieron de dominio público prácticas éticamente cuestionables. Las organizaciones empezaron a ver que incluso el gobierno y el mismo presidente estaban en el punto de mira y vivían crisis impensables, así que no podían hacer oídos sordos y decidieron limpiar su propia casa. Crearon códigos de conducta y realizaron los primeros esfuerzos para actuar de acuerdo con el interés público. (Cutlip y Center, 2000).

Aunque por esas fechas todavía no se conocía a la RSC como tal, sí quedaba patente el interés de las organizaciones al mostrarse preocupadas por aquellos temas que interesaban a la sociedad y se crearon los primeros códigos de conducta, uno ejemplo de ellos es el de Caterpillar, escrito en 1974 y revisado por última vez en 1992, (ver anexo).

A raíz de escándalos como el Watergate, el público se hizo más suspicaz y las empresas tuvieron la necesidad de aproximarse al público de modo diferente. Nace también entonces el *issues management* o gestión de conflictos potenciales para nosotros, de la que hablaremos más adelante. Para cerrar estos años turbulentos, el incidente de la planta núcleo-eléctrica de Three Mile Island, se toma como uno de los ejemplos a **no** seguir en comunicación y gestión de crisis. La década siguiente implicó nuevos retos para las organizaciones: las leyes que antes vigilaban y regulaban sus actividades celosamente fueron modificadas durante la presidencia de Reagan y, con el pretexto de favorecer la libre competencia, se dio rienda suelta a la avaricia personal de muchos directivos, que al no ver controlados los precios o el tipo de comercio, cayeron en prácticas poco éticas e irresponsables. (Ibid).

Los años 80 vieron muchas de las crisis más importantes hasta ahora: Johnson & Johnson, Union Carbide, Exxon Valdés, Perrier, Dow Corning y Nike. De la crisis de

J&J ya hemos hablado y sabemos que es uno de los ejemplos a seguir en cuanto a comunicación de crisis, cosa que no podemos decir de los otros casos.

La crisis de Union Carbide es una de las más trágicas y criticables en cuestión de ética. El incidente en Bhopal, India que causó la muerte a más de 16000 personas por envenenamiento, tuvo su origen en una negligencia criminal. Se encontró que la causa había sido el plan de recorte de gastos en sistemas de seguridad y desactivación periódica de los sistemas de refrigeración de los tanques de almacenamiento del gas tóxico. Por si esto no fuera suficientemente indignante, todavía no se han juzgado a los responsables de la compañía.

Las catástrofes ecológicas causadas por vertidos de crudo se iniciaron con el Exxon Valdés, que en 1989 llenó accidentalmente con miles de toneladas de petróleo la costa de Alaska, dejando daños irreparables para la zona. Una mala comunicación, la visible insensibilidad de los directivos ante la situación así como medidas ineficaces para la rehabilitación del área, fueron elementos clave en lo que ha quedado para la historia como un caso de mala gestión de crisis y poca, o más bien nula, responsabilidad corporativa. Desgraciadamente su legado también es el de un patrón de actuaciones inadecuadas que tiene su último ejemplo en el Prestige.

Por su parte, Nike no ha dejado de ser criticada después de descubrirse su prácticas laborales vergonzosas en las famosas "sweatshops" o fábricas del sudor, donde explota a los trabajadores en pos de las ganancias y contra lo que no parece querer hacer nada.

Todos estos sucesos hicieron que en los 90 se asentara entre la población el concepto de responsabilidad, y que se exigiera abiertamente a las empresas que no solo tuvieran códigos de conducta sino que los siguieran. La ecología, que se creyó iba a ser una moda pasajera, resultó no serlo, al igual que no seguiría consistiéndose el que se generaran beneficios a costa de otros seres humanos.

En 1992, se redacta en el Reino Unido el llamado *Código Cadbury* para el gobierno de la empresa⁹, que resalta la separación de las funciones del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la compañía y exige mayor transparencia sobre las ganancias de los gestores y la importancia de consejeros independientes. (Perdiguero, 2003). A partir de entonces parece que el estudio y aplicación de prácticas éticamente correctas cobra mayor interés.

Precisamente este creciente interés nos ha dejado una gran variedad de definiciones sobre la RSC, por ejemplo:

“La RSC en su forma más tradicional, enfatiza la participación de la organización en la sociedad y su responsabilidad en apoyar buenas causas. Pone énfasis en la identidad corporativa, la filantropía y el apoyo a la comunidad y reconoce las obligaciones y responsabilidades basadas en la comunidad”. (Buono & Nichols, 1995 en Seeger & Ulmer, 2001).

La Fundación Europea para la mejora de condiciones de vida y trabajo, agrega lo siguiente:

“Para que sea un éxito, la RSC debe ser el resultado de un diálogo abierto que implique a todas las partes participantes y tome en cuenta sus expectativas”. (Prevente, 2003).

Por su parte, el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) acoge la definición de Holladay, Schmidheiny & Watts (2000):

“ La RSC es el compromiso de un negocio a contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”. (en Bull, 2003, Conferencia para el Banco Inter.-Americano de Desarrollo).

Por último, la definición más completa es la adoptada por la Comisión Europea:

“La RSC es el concepto de que una empresa es responsable por el impacto que cause en todos sus grupos de interés. Es el continuo compromiso de parte de cada negocio de comportarse justa y responsablemente y contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejora la calidad de vida de las fuerzas de trabajo y sus

⁹ se define como el modo en que una organización es gestionada de acuerdo con las normas de buen comportamiento empresarial.

familias, así como de la comunidad local y social en general. Al expresar su RSC, las compañías afirman su rol en la cohesión social y territorial, calidad y en el ambiente. Por medio de la producción, relaciones laborales e inversiones, las compañías son capaces de influenciar el empleo, la calidad de los trabajos y la calidad de las relaciones industriales, incluyendo el respeto a los derechos fundamentales, igualdad de oportunidades, no discriminación, la calidad de bienes y servicios, salud y medio ambiente". (en Frerichs, 2001. Conferencia para el Parlamento Europeo).

Sin importar mucho la extensión de cada definición, un rasgo común es el trabajo conjunto entre organización-comunidad; las acciones de las empresas tienen repercusión en la sociedad en la que se establecen, por lo tanto, tienen que preocuparse por ellas; ello no significa que vayan a dejar de tener ganancias, pues de hecho ese fue seguramente el motivo de su creación, pero cumplir sus obligaciones y ser responsables no está reñido con la rentabilidad.

A pesar de ello, parece cada vez más difícil que una empresa (sobre todo las grandes multinacionales) cumpla con los mínimos requerimiento de la RSC. Al querer expandir su mercado se toman decisiones que parecen justificadas pero que sólo esconden lo que todos saben: que se toman únicamente para permitir más ganancias. Cuando las empresas de automóviles trasladan sus plantas a otros países de Europa con mano de obra más barata, no es para dar empleo a más gente en esos países (porque de hecho deja muchos desempleados), es simplemente para ganar más. Lo mismo hacen las marcas de ropa que tienen talleres en países como Sri Lanka cuyas regulaciones laborales son prácticamente nulas. En fin, que se está dispuesto a cerrar plantas enteras, a dejar cientos o miles de desempleados sólo por aumentar las ganancias y los bonos de los directivos.

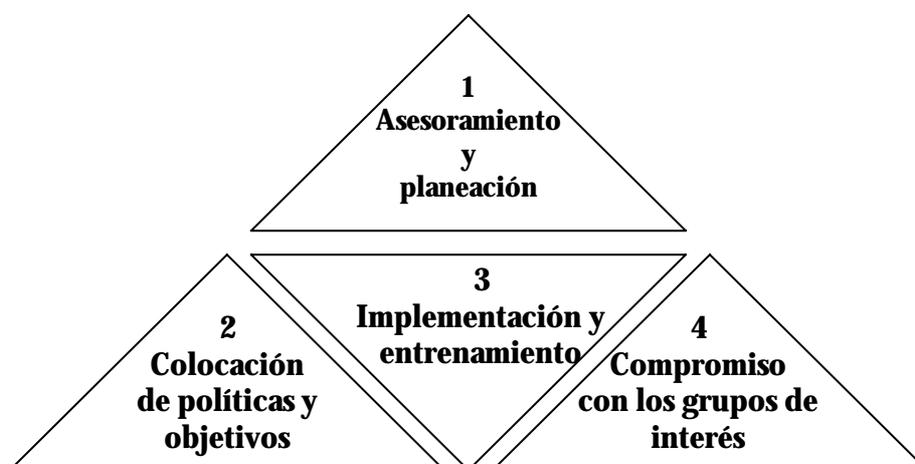
Para fomentar una mentalidad de Responsabilidad Social en la organización es importante seguir una serie de pasos que surjan desde el compromiso de la dirección hacia la RSC. Desde aquí deben desarrollarse los principios corporativos que regirán el comportamiento organizacional expresándolos a través de un código de conducta. Dicho código debe ser conocido y aplicado por todos y cada uno de los miembros de la organización; y para ello, la dirección debe aprovechar todas sus herramientas de comunicación.

Es muy importante que los objetivos sobre RSC que se pretendan alcanzar tengan una base sólida dentro del comportamiento de la organización. Es decir, se deben reducir al mínimo o de ser posible, eliminar, todas aquellas actividades que puedan ser consideradas como poco éticas o responsables; de otro modo, el compromiso hacia la RSC y los grupos de interés no puede considerarse genuino.

Hoy en día podemos decir que una organización que no demuestre una RSC o que no le de importancia, está yendo directamente hacia el rechazo y la crisis; pone en riesgo su reputación y su estabilidad financiera así como al público para el que trabaja; actualmente la sociedad se está dando cuenta de la realidad tras las acciones de sus grandes empresas y no siempre está dispuesta a solaparlas.

La RSC no es exclusivamente la participación en actividades de desarrollo sostenible como intenta hacer Baxter, es también comportarse correctamente. Es no otorgar permisos ilegales a cambio de dinero como se hizo en el mercado Hidalgo, ni salir de caza cuando hay marea negra en la comunidad que se gobierna.

Otra propuesta de interés para desarrollar y gestionar la RSC en la organización es la de Register Larkin, una de las consultorías de Relaciones Públicas más importantes del Reino Unido. Su modelo surge a partir de la investigación y experiencia personal.



En la primera fase se establece el compromiso, hay que identificar los beneficios de una estrategia sostenible, asegurarse de que la dirección está comprometida, desarrollar y conseguir la aprobación para un marco de gestión que pueda ser auditado tanto interna como externamente para asegurar el compromiso y el gobierno de la organización, sin olvidar revisar los principios y valores de la empresa. (Ver pirámide).

La segunda pirámide se preocupa por valorar la retroalimentación, validar los principios empresariales y sus valores; también define un marco de políticas organizacionales al igual que las estrategias para su implementación.

Una vez implementadas estas estrategias, el tercer paso consiste en crear talleres para explicar a todos el propósito de estas nuevas acciones, cuáles son sus beneficios para buscar que cada persona se involucre en el proceso; actualizar a quienes se encargan de entrenar a los demás, mantenerlos al día; programas de comunicación interna y externa que puedan apoyarse con la creación de una Intranet u otro tipo de material adicional que asegure que los empleados conocen los beneficios y objetivos de las nuevas políticas, permitiéndoles aportar nuevas ideas para apoyar las metas organizacionales y mejorar la reputación.

Por último, identificar los temas de interés, así como a sus públicos, y establecer las prioridades, revisar las políticas de acción y planear su comunicación; una vez establecido el diálogo con los grupos de interés se debe reunir la información para su estudio y reportarla, realizar nuevas auditorías y así comprometerse a mejorar continuamente.

En países como México, donde apenas se empieza a tener conciencia del valor de la comunicación en la organización, hablar de Comunicación, Relaciones Públicas y RSC es todavía prematuro. Al repasar el incendio del mercado Hidalgo, podemos ver que ninguno de los cuatro elementos propuestos en la pirámide anterior se aplicó; hubo muchas personas que dieron su opinión sobre los hechos sin que hubiera realmente una comisión encargada del caso, sin olvidar que se desvelaron prácticas fraudulentas durante la investigación policial.

Actualmente, la RSC está vigilada y apoyada por varias agrupaciones internacionales que han establecido una serie de criterios para su implementación en las organizaciones: AA1000, los principios empresariales de la Caux Round Table, la CERES, los estándares ISO 14000, el proyecto SIGMA y Global Compact de las Naciones Unidas (ver anexo) entre muchos otros; sin olvidar las ONG's que se han convertido en una especie de paladín de la justicia denunciando sin temor las *irregularidades* cometidas principalmente por las multinacionales.

2.2.4 Las ONG's como guardianes del buen comportamiento organizacional

El motivo por el cual hemos decidido conceder a las ONG's un espacio en nuestra investigación es por su importancia en uno de los casos: el Prestige. Como sabemos, la ayuda de grupos de voluntarios fue clave en la limpieza de las playas gallegas y durante la tragedia nació la plataforma Nunca Mais. Sin olvidar a Greenpeace que regularmente sale a la caza de empresas que incumplan las leyes medioambientales y que justo en enero de 2003, después del hundimiento del Prestige, asaltó como protesta al petrolero monocasco "Vemamagna", en Gibraltar, responsable de varios vertidos en la bahía de Algeciras.

Las Organizaciones No Gubernamentales se han convertido a partir de los años 70 en instituciones de gran relevancia en el panorama empresarial; estos grupos se han atrevido a retar a las grandes marcas, sacando a la luz sus malas prácticas y haciéndonos conscientes de graves injusticias. Los primeros pasos de estas ONG's fueron por el camino de la denuncia, ponían en evidencia a las organizaciones, montaban grandes manifestaciones y demostraciones ante los grupos desenmascarados, se recurría a actuaciones radicales que llamaban la atención del público y de los medios de comunicación para que su causa no pasara desapercibida.

En un siglo, las ONG's pasaron de 180 agrupaciones –en 1900- a más de 26000 a principios del siglo XXI (Larkin, 2002); tal crecimiento no es de extrañar si tomamos en cuenta el fácil acceso a los medios del que disfrutamos en ésta época así como de las ventajas de Internet.

Sin embargo, las estrategias con las que se han ganado el favor de la población han ido cambiando con el paso del tiempo; las nuevas prácticas corporativas y la misma sociedad exigen aproximaciones diferentes, la evolución es indispensable para lograr sus objetivos. En un estudio llevado a cabo por SustainAbility para la ONU sobre las Organizaciones No Gubernamentales, se pueden ver las diferencias entre las acciones realizadas y lo que se espera ahora, en el siglo XXI de estos grupos.

TEMA	S. XX	S. XXI	COMENTARIO
Estatus	Externo	Interno	Las ONG's del s. XX se pasaron la segunda mitad del siglo como agentes externos retadores del sistema, ahora, las ONG's del S. XXI serán parte de él.
Enfoque	Problemas	Soluciones	Antes, las ONG's sacan a la luz problemas que eran vistos como un fallo del sistema; las ONG's de este siglo buscan soluciones.
Estructura	Instituciones	Redes	Muchas ONG's comenzaron siendo pequeños grupos hasta convertirse en grandes instituciones; su crecimiento seguirá en el S. XXI pero invertirán fuertemente en sus redes.
Fondos	Culpa	Inversión	Sus fondos provenían del enfado público y el sentimiento de culpa. Las ONG's de hoy buscan apoyo de sus seguidores, persuadiéndolos de ser una buena inversión.
Visión del mundo	1-D	3-D	En el s. XX se comunicaban con mensajes simples y con campañas sobre un solo tema. Las ONG's del s. XXI tendrán una agenda multidimensional
Responsabilidad	Ad Hoc	Estratégica	La mayoría de las ONG's del s. XX seguían las reglas del sector de la caridad. Hoy adoptan las mejores prácticas en transparencia, responsabilidad y gobierno.

Fuente: UN, 2003

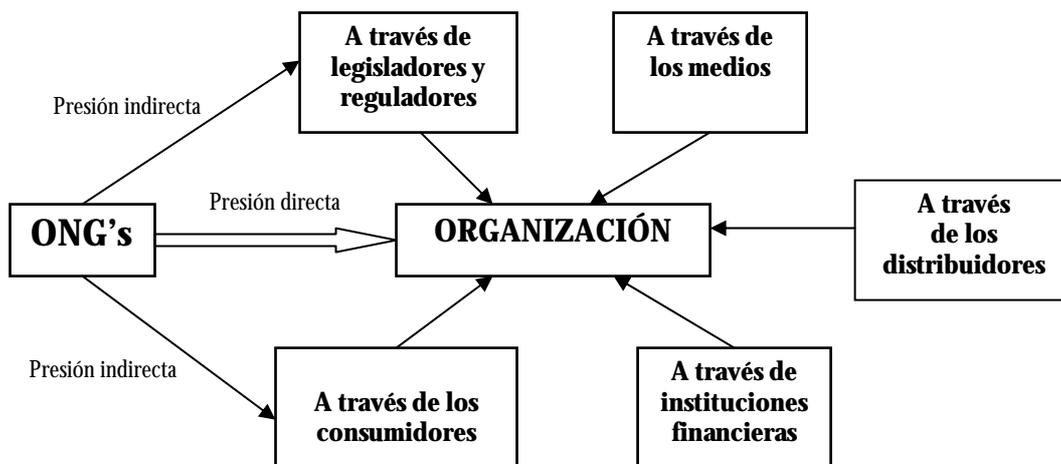
Como podemos apreciar los cambios han sido significativos. Al igual que cualquier organización, las ONG's tienen una estructura y deben manejar estrategias de comunicación para poder llegar a sus públicos y lograr que su mensaje sea captado y adoptado por un mayor número de personas. Hoy en día, aunque sigamos presenciando llamativas demostraciones de protesta en las calles cada vez que hay una

cumbre o algún suceso de alto impacto social no es raro ver a empresas y ONG's trabajar conjuntamente.

La intensa labor de lobbying de las ONG's les ha llevado a conseguir puestos de observadores directos de muchas corporaciones; sin ir más lejos, Greenpeace ha obtenido la condición de observador en la ONU (Perdiguero, 2003) y algunos otros grupos trabajan conjuntamente con compañías como Mobil, Aveda, Starbucks en la creación de proyectos socialmente responsables.

Desafortunadamente, al igual que las personas, las ONG's velan sólo por los intereses que les preocupan. Por ejemplo, tomemos el caso de Starbucks, una de las marcas más poderosas de hoy en día y cuyo proceso de colonización está solamente comenzando; al no poder hacer frente a las acusaciones de explotación a los productores de café decidió desviar la atención hacia el reciclaje de los vasos desechables. Se les alaba por no contribuir a la tala innecesaria de árboles, se les llama innovadores y responsables pero se olvida que aún siguen pagando una miseria por el café que compran y que ellos venden a elevadísimos precios.

Una ONG puede ejercer presión desde varios puntos: una organización, como sabemos, tiene una gran variedad de grupos de interés que pueden influir sus acciones y, un grupo de activistas con las estrategias adecuadas puede aprovecharse de ellos.



Fuente: adaptado de Larkin, 2003.

Los llamados boicots son la manifestación más clara de la presión ejercida por medio de los consumidores; siendo ellos el objetivo final de productores de bienes o servicios, el impacto que causa en las organizaciones el que dejen de comprar sus productos es altamente significativo, no solo en sus finanzas sino también en su imagen.

El problema es que no siempre se puede presionar directamente a las compañías; por ejemplo, en el caso de Monsanto, que realizaba investigaciones sobre manipulación genética de los alimentos y durante tiempo había rehusado advertir a los consumidores que productos habían sufrido esos procesos y cuales no, el boicot tuvo que venir por medio de las cadenas encargadas de vender estos alimentos. Con Greenpeace a la cabeza se inició una gran campaña contra los "Frankenfoods" (algo así como alimentos Frankenstein) en el Reino Unido, los consumidores dejaron de comprar y los distribuidores como Sainsbury, Safeway y Marks & Spencer tuvieron que retirarlos de sus estanterías y manifestarse en contra de estos productos como medida de apoyo a los consumidores. (Klein, 2000).

Para que la campaña de una ONG sea efectiva es importante tanto la estrategia como seguir una serie de principios; tal es el caso de Amnistía Internacional que posee un *manual de principios para una buena campaña* que bien pueden aplicarse a cualquier campaña sin importar la organización.

PRINCIPIOS PARA UNA BUENA CAMPAÑA

Enfoque

- los objetivos deben ser específicos
- los recursos y la energía deben concentrarse
- es necesaria la investigación y el análisis para decidir el objetivo

Claridad

- los objetivos y la estrategia deben comunicarse claramente
- todas las acciones deben estar claramente relacionadas con los objetivos
- la comunicación debe ser clara tanto interna como externamente

Credibilidad

- en las comunicaciones, el mensajero puede ser tan importante como el mismo mensaje
- la información y motivación de AI debe ser confiable y seria

Relevancia

- la campaña que realice AI tiene que conectar con la gente a quien quiera involucrar
- la campaña de AI debe ofrecer una solución relevante al problema

Tiempo

- la misma situación tendrá distintos efectos en tiempos diferentes

Compromiso

- la campaña no parará hasta que se terminen las violaciones
- se intentarán diferentes técnicas y estrategias hasta encontrar la más efectiva

Fuente: Amnistía Internacional

La presencia de las ONG's y sus voluntarios ha demostrado ser indispensable en situaciones donde las actuaciones del gobierno dejan mucho que desear, como se vio en la tragedia ecológica causada por el Prestige, a la que antes que nadie respondieron miles de personas de toda la geografía española y europea para limpiar las costas gallegas llenas de chapopote; tampoco olvidemos su presencia en lugares de conflicto o en países del tercer mundo que muchas veces dependen exclusivamente de las ONG's para garantizar que lleguen las ayudas humanitarias a su población.

Su labor afortunadamente no ha pasado desapercibida y por primera vez, en 1997 se galardonó con el Nobel de la Paz a la Campaña Internacional para la Prohibición de las Minas Antipersonales (ICBL), que reunía el esfuerzo de más de mil ONG's cuyas protestas consiguieron ese mismo año la firma del Tratado de Ottawa que prohíbe la fabricación, venta y almacenamiento de estas minas antipersona. Dos años más tarde, en 1999, Médicos Sin Fronteras es también premiado con el Nobel, ya que como manifestó el comité *"el trabajo de MSF une dos de los grandes valores*

del movimiento de las organizaciones no gubernamentales: su trabajo humanitario eficaz e independiente y su contribución a la denuncia de las violaciones de los derechos humanos". (Perdiguero,2003).

2.3 Relaciones públicas, función y ética en las organizaciones

Ya que intentamos estudiar la crisis desde el punto de vista de la comunicación y especialmente de las relaciones públicas, es necesario que hagamos un repaso por la profesión, sus inicios y su evolución para comprender mejor su importancia y la forma en que trabaja dentro de la organización.

Los primeros años de la profesión se remontan a 1882, cuando a raíz de una huelga ferroviaria, William Vanderbilt expresó públicamente su rechazo hacia los trabajadores y el público; en un afán por intentar borrar el daño causado y ser favorecidos nuevamente por la opinión pública, se utilizó el término "*defensa pública de acciones*", que en 1897 cambiaría a Relaciones Públicas.

En 1916, Ivy Lee utilizaba frecuentemente *relaciones públicas* como una frase para cubrir todas las actividades que llevaba a cabo y él mismo se decía asesor publicitario, experto publicista, director de publicidad y se refería a su trabajo como la profesión de la publicidad. (Cheney & Vibbert en Jablin et al. 1987). Lee decía que las relaciones públicas eran publicidad (publicity: dar a conocer) y definía el rol de un publicista como el correcto ajustamiento de interrelaciones de la América corporativa y sus públicos. Durante los años 20, como consecuencia de los experimentos del Comité Creel¹⁰ la identidad de las relaciones públicas se empezó a mover desde la publicidad a la propaganda. Estos dos polos fueron personificados por Ivy Lee y por Edward Bernays.

¹⁰ En 1916, durante la presidencia de Woodrow Wilson, los Estados Unidos querían apoyar abiertamente la Primera Guerra Mundial, sin embargo la población estaba contra ello y querían seguir viviendo en paz y no involucrarse en una guerra tan lejos de su país. Fue así, que durante 6 meses, la Comisión Creel diseminó entre la población imágenes y mensajes de las atrocidades cometidas por el enemigo, a lo que la gente no pudo hacer oídos sordos y terminó por apoyar entusiastamente la participación de su país en la guerra. Cabe mencionar, que la mayoría de la información utilizada por la comisión fue inventada por los aliados ingleses que buscaron el apoyo de las clases poderosas e influyentes de la sociedad americana y hacerla llegar al pueblo con un respaldo de gente respetable. Esta técnica, después de probada su eficacia, tuvo su segunda oportunidad ante la "amenaza comunista".

Bernays por su parte, se consideraba Consejero de RRPP. Reconocido como el padre de las Relaciones Públicas modernas, Bernays, escribió un libro "Crystallizing Public Opinion" (1923), en el cual decía que el consejero de RRPP interpreta el cliente al público, el cual está capacitado para hacerlo en parte porque él interpreta el público al cliente. Ese mismo año, imparte el primer curso de relaciones públicas en la Universidad de Nueva York. Él quería hacer una ciencia del estudio de la opinión pública, de la propaganda y de la "masa" dentro de un cuerpo de principios de RRPP; transformó la terminología y la identidad de la profesión y comenzó a institucionalizarla.

Durante la época de los 60 hubo un despertar político de las relaciones públicas corporativas y el *lobbying*¹¹ se convirtió en una función necesaria.

" Aunque imperceptible en los 60 y obvio en 70, hubo un cambio de las tácticas de relaciones públicas en muchas de las más grandes multinacionales e instituciones comerciales. Este cambio estaba lejos de depender de los medios públicos para presentar la historia de un negocio y más cerca de un uso controlado de los medios. Folletos, publicidad, reproducción de discursos y declaraciones de misiones corporativas y de temas sociales, tuvieron su aparición. Esfuerzos no públicos muy bien planeados tuvieron lugar para influenciar la legislación, a los legisladores y la implementación de nuevos programas económicos y sociales del gobierno. Así, las asociaciones al servicio de comercio y la industria siguieron el ejemplo de parte de todos los negocios grandes y pequeños." (Cutlip y Center, 1982).

Las Relaciones Públicas han ocupado un rol especial en la vida de las corporaciones durante casi un siglo. Sin embargo, la lista de actividades que forman las *relaciones públicas* ha sido modificada en respuesta a las necesidades y complejidades de la vida organizada. Como término y actividad, las relaciones públicas sugieren una base de suposiciones acerca de los recursos de una organización para tratar con su ambiente, mientras que al mismo tiempo las relaciones públicas la sostienen para adaptarse, cambiar e incorporar nuevas suposiciones cuando ese ambiente experimenta cambios inevitables.

¹¹ El *lobbying* es una parte especializada de las relaciones públicas que establece y mantiene relaciones con el gobierno, fundamentalmente con el fin de influenciar la legislación y regulación. (Cutlip y Center, 2000).

Formulaciones recientes sobre las RRPP sugieren que las organizaciones no pueden seguir permitiendo que otros tengan el control de sus agendas comunicativas; por lo tanto, la persuasión pública corporativa pretende controlar los términos bajo los que existe tal discusión. Las RRPP dirigen hoy estratégicamente la organización y sus públicos, pero por caminos diferentes. A través de la comunicación de relaciones públicas, los actores corporativos pretenden controlar el modo en que los ambientes interno y externo discuten sus valores, temas, imágenes e identidades. Para crear un tema o asunto (make an issue) de regulación gubernamental, por ejemplo, promueve algunos valores sobre otros y afecta a la imagen de la organización y su identidad.

Su propósito primordial es el de establecer una comunicación bilateral buscando la base común de áreas de interés mutuo, e instituir la comprensión fundamentada en la verdad, el conocimiento y la información completa.

El contexto en el que se desarrolla esta práctica, abarca los siguientes ámbitos principalmente: opinión pública, asuntos públicos, relaciones con el gobierno, asuntos de la comunidad, relaciones industriales, asuntos financieros, relaciones internacionales, asuntos con los consumidores, investigación y estadísticas, medios de comunicación, relaciones humanas. Es por esta diversidad de tareas que muchas veces no se identifica al área de RRPP en una organización y se cree que este departamento solo se encarga de realizar eventos o conferencias de prensa, siendo su campo mucho más amplio.

2.3.1 Definición

El Institute of Public Relations (1987) dice que la práctica de las relaciones públicas es el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre una organización y sus públicos.

Una de las definiciones más claras es la llevada a cabo por más de 30 asociaciones nacionales y regionales de RRPP: *el ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o*

privada, y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenecen.

La práctica de las relaciones públicas incluye:

1. todo lo que se calcula que puede mejorar la comprensión mutua entre una organización y todos aquellos con los que entra en contacto, tanto dentro como fuera de ella
2. consejos sobre la presentación de la imagen pública de una organización
3. acciones para descubrir y eliminar rumores u otras fuentes de interpretaciones erróneas
4. acciones para ampliar la esfera de influencia de una organización por medio de informaciones apropiadas, publicidad, exposiciones, ayudas visuales o películas
5. todo lo que vaya dirigido a mejorar la comunicación entre personas u organizaciones.

Las aplicaciones prácticas de las relaciones públicas se pueden englobar en tres apartados:

- Gestiones positivas para conseguir buena voluntad e interés en las actividades de la organización para favorecer su expansión.
- Acciones para salvaguardar la reputación; eliminar o reconstruir prácticas o costumbres internas que pudieran dañar la imagen externa de la organización.
- Relaciones internas; usar internamente técnicas de relaciones públicas para que el personal y los empleados de la organización sean estimulados para identificar sus propios intereses con los de la dirección. (Black, 1996).

Como podemos observar, el trabajo de las relaciones públicas surge desde el corazón mismo de la empresa al coordinar la comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Intenta crear unas bases sólidas sobre las que trabajar, fomentar actitudes y actividades que favorezcan la imagen que se desea transmitir al exterior y rastrear aquellas que no encajen en el perfil con el fin de modificarlas y transmitir un mensaje sólido y uniforme.

2.3.2 Relaciones Públicas en la organización

La meta principal de las RRPP dentro de la organización es la de crear una concordancia entre la comunicación interna y la externa. Es importante que se cuente con un departamento de Relaciones Públicas tanto internas como externas aunque no necesariamente bajo éste nombre pues cualquier profesional de la comunicación podría realizar esta función.

Su función básica es diseminar la información existente entre todos los públicos de la empresa, evitar malos entendidos y lograr que haya una identificación organización- empleado. Aunque pueda parecer obvio o incluso trillado, el empleado es un elemento esencial en la imagen de la organización, por lo tanto, si éste no se siente parte del grupo para el que trabaja y no posee información de lo que ocurre, es difícil que pueda dar una opinión favorable de su entorno laboral al exterior. Las Relaciones Públicas no es solamente un departamento en la organización, es cada empleado quien la forma.

A pesar de los esfuerzos que se llevan a cabo por darle a las Relaciones Públicas (y a la comunicación) el valor que se merecen, son todavía muchos los que piensan que su única finalidad es la de crear eventos, o peor aún se le da éste título a cualquier azafata o animador de discoteca. Si bien es cierto que su función es la de crear lazos organización-públicos, su campo es mucho más amplio y serio.

Su tarea dentro de una organización es esencial, sobre todo en aquellas que cuentan con un gran número de empleado y tienen que comunicarse con grupos distintos. Por lo tanto, el encargado de manejar las RRPP debe ser un profesional entrenado en área de la comunicación y las relaciones humanas y se le debe dar la misma importancia que a cualquier otro departamento de dirección. No debemos olvidar que son ellos los que sirven de puente entre el interior y el exterior.

Los orígenes del departamento de RRPP fueron más bien humildes y accidentados, ya fuera leyendo correspondencia, organizando visitas, recaudando fondos o bien surge de situaciones de crisis -si la organización no está preparada y tras

la atención a los medios necesita de asesoría para calmar la situación- y es así que se toma conciencia de la importancia de las relaciones públicas y se procede a la creación de un departamento estable que vigile constantemente la comunicación de todos los públicos con los que interactúa la organización.

De un modo u otro las Relaciones Públicas han ido protagonizando diferentes ámbitos de la vida organizacional y a pesar de que en algún momento su función hubiera estado relegada a leer cartas, hubo un momento en el tiempo en el que alguien, algo o las mismas circunstancias de la situación, hicieron que se tomara en serio la labor. Esas cartas podían contener información valiosa para la organización, podía ser analizada y transformada en datos relevantes para ésta. Se podía dar respuesta a las expectativas del público e incluso se podía intentar obtener ciertos comportamientos; en fin, se descubría un mundo nuevo de posibilidades que necesitaba la colaboración de gente especializada y dedicada exclusivamente a la labor.

2.3.3 Las funciones de las Relaciones Públicas

La práctica de las RRPP se basa en la comunicación bilateral, en un intercambio de ideas entre la organización y sus públicos para lograr el entendimiento entre ambas partes. El departamento de RRPP se encargará de instaurar aquellos proyectos y medidas que conciernan al alcance de la identidad corporativa entre los empleados, así como las actividades que mejoren su actuación en la organización.

No todos los países gozan de la incorporación de las RRPP o de la comunicación a sus prácticas empresariales, es común todavía ver la poca importancia que se les da, la poca información sobre las funciones que cumple y lo tergiversado que está el concepto entre la gente. Por suerte, cada vez son más las organizaciones que las valoran y las universidades que las imparten en sus aulas; aún así, hemos de hacer notar, que en materia de regulación de la profesión la mayoría de asociaciones son de origen anglosajón, así como la literatura que su estudio ha generado, ya que es en estos países donde está más arraigada.

Como en cualquier otra profesión se debe seguir un comportamiento ético, ser responsable y en el caso de las RRPP, dejar atrás prácticas arcaicas de manipulación y buscar la comunicación-retroalimentación.

Otro modelo sobre la actuación ética de las RRPP, el de Pearson, se basa en que el concepto de toma de decisiones éticas debe estar sustentado en el diálogo. Él define un proceso de toma de decisiones éticas basado en un genuino diálogo y señala los peligros que corre una organización de caer en un monólogo o en demostraciones de “la organización sabe lo que está bien” (o modelo sofista). Su modelo demuestra la relación directa entre responsabilidad social y la formulación de políticas públicas que permitan a la organización demostrar una *armonía ética* con el ambiente social con el que interactúa. (Sharpe, 2000).

Es probable que no todas las funciones antes mencionadas se lleven a cabo en una misma organización (aunque sería lo ideal), es más factible que se haga énfasis en unas cuantas actividades que se consideren las más importantes. Una pequeña o mediana empresa podrían no necesitar, dentro de su mismo equipo, la función de producción, por ejemplo; sería más fácil y económico para ellos contratar los servicios de elementos externos siempre que se necesiten. Por el contrario, una organización de grandes dimensiones como una multinacional, debe contar con un equipo de comunicación especializado que supervise constantemente todas las áreas y funciones además de recurrir a asesores externos si se considera necesario.

2.3.3.1 Asociaciones de Relaciones Públicas

Para elevar la calidad de las Relaciones Públicas, mantener a los profesionales a la vanguardia y fomentar las prácticas éticas, se han creado asociaciones que velan por el bienestar de la profesión; aunque no hay un organismo único que regule y reúna a los practicantes, todas las asociaciones existentes buscan un mismo objetivo, que manifiestan por medio de códigos éticos o de conducta para sus asociados y todo aquel que practique las RRPP.

Aunque existe un gran número de estas asociaciones, tal vez las más importantes sean la Public Relations Society of America (PRSA), la International Association of Business Communicators (IABC), el Institute of Public Relations (IPR) y la International Public Relations Association (IPRA), las dos últimas del Reino Unido.

En España, el Col.legi de Publicitaris i Relacions Publiques de Catalunya agrupa a los profesionales de la publicidad, relaciones públicas y comunicación en general. Entre las asociaciones nacionales que acogen están DirCom, ADECEC, el Club de la Comunicación, AEAP, entre otros.

Para leer el código completo de la PRSA y el de las otras asociaciones de Relaciones Públicas, ver anexos.

2.4 Imagen corporativa

En el sentido fisiológico la palabra, imagen¹² es , “la que después de haber contemplado un objeto con mucha intensidad, persiste en el ojo, aunque con los colores cambiados”, o en su sentido de imagen pública, “dícese del conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”. Si unimos estas dos acepciones, puede que obtengamos una primera definición de lo que sería la imagen corporativa, porque a fin de cuentas lo que busca una organización es que esos rasgos particulares queden grabados en el ojo y en la mente de su interlocutor permanentemente.

La imagen corporativa se va formando al mismo tiempo que la organización, la imagen es la organización; su historia, sus tradiciones, metas y objetivos dan forma a ese carácter que la dotará de características únicas y la harán distinguirse de las demás. Este proceso no es tan distinto del de un ser humano, nuestra personalidad se crea a partir de nuestras experiencias, de la convivencia con el entorno, de las relaciones que mantengamos, en fin, es un crecimiento personal constante que determinará la opinión que los otros tengan de nosotros. Del mismo modo funciona la imagen corporativa, se va creando poco a poco, se nutre de las experiencias de cada una de las personas que

¹² Diccionario de la Lengua Española

la integran y para poder ser aceptada en el entorno que desea debe adaptarse, conocer las necesidades de quienes la rodean, sus temores e intereses y, si estos son muy distintos a los suyos, es probable que no encaje y sea rechazada; por el contrario, si su imagen es buena ante sus públicos los beneficios serán considerables: será reconocida, adquirirá cierto estatus y podrá vender mejor sus productos o servicios, por mencionar algunas de las ventajas.

Sin embargo la imagen no es una sola, son tres, tal y como lo señala Westphalen (1998):

- **la imagen real** u objetiva, eso que es la organización
- **la imagen adquirida** o subjetiva, la manera en que la organización es percibida y
- **la imagen deseada**, la manera en que la organización desearía ser percibida.

Lo ideal en una organización es que estas tres perspectivas concuerden entre sí, ya que de no ser así puede que exista algún bache en su identidad y en la comunicación. La imagen que una organización desea proyectar no debe ser distinta de la real, es decir, no debe intentar ser lo que no es ya que al descubrirse el engaño las consecuencias en imagen y reputación podrían ser peores porque tarde o temprano la verdadera imagen sale a flote. Como dice Villafañe (1998 en Losada, 2000), "la imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público, a partir de un estímulo no necesariamente real".

2.4.1 Definición

A continuación tenemos algunas de las definiciones que encontramos sobre la imagen corporativa.

“La imagen de la empresa es la idea que cualquier persona de su entorno se hace partiendo de todas las impresiones que recibe: verdaderas o falsas... Porque no hay que olvidar que lo que realmente cuenta no es el mensaje ni su interpretación, sino la realidad de la empresa...”. (Ricarte, 1992).

“Es la integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”. (Villafañe, 1999 en Losada, 2002).

“La imagen de empresa es la presentación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”. (Costa, 2001).

Por último, una cuarta definición nos dice: *“es el resultado global de la aprehensión personal de los atributos racionales y emocionales significativos asociados a una organización”. (Losada, 2002).*

En fin, podemos ver que al final, es la percepción del público la que crea esa imagen, la decodificación de los mensajes emitidos por la organización que no siempre se corresponden con la realidad. De cualquier modo, sea real o no, la imagen cumple una serie de funciones particulares dentro de la organización:

1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa
 2. Definir el sentido de la cultura organizacional
 3. Construir la personalidad y el estilo corporativos
 4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” (pertenencia) y orientar el liderazgo
 5. Atraer a los mejores especialistas
 6. Motivar al mercado de capitales
 7. Evitar situaciones críticas
 8. Impulsar nuevos productos y servicios
 9. Relanzar la empresa
 10. Generar una opinión pública favorable
 11. Reducir los mensajes involuntarios
 12. Optimizar las inversiones en comunicación
 13. Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión
 14. Atraer a los clientes y fidelizarlos
 15. Inventar el futuro
- (Costa, 2001).

La imagen de una organización puede considerarse como una de las herramientas más útiles en su lucha por el mercado; cuando se tiene un buen nombre y se es reconocido como un grupo honesto las oportunidades de crecimiento se incrementan. Una empresa con estas características es como un imán para los profesionales del ramo y la organización se puede permitir contratar solo a los mejores, invirtiendo así en capital humano que es el que a fin de cuentas le proporcionará beneficios. Cuando se ha logrado configurar una imagen duradera en la

mente de los públicos el trabajo no acaba sino que es tarea de todos el que ésta perdure y logre captar nuevos clientes que los apoyen en futuras empresas.

2.4.2 Cómo se construye la imagen

En palabras de Westphalen (1998), una buena imagen debe ser justa, positiva, durable y original. Para que la imagen sea justa, la organización debe darse a conocer por lo que realmente es; positiva porque queremos que se nos acepte, mostrar el mejor lado de la organización, su cara más amable, sobre todo en sectores que normalmente no gozan del favor del público; la durabilidad es vital, una organización no se construye con una fecha de caducidad preestablecida, así que tampoco tiene que serlo su imagen, ella demuestra la vocación de la empresa; finalmente, la originalidad la hace única, con una personalidad propia que evite confusiones con otras organizaciones del ramo.

La imagen corporativa nace generalmente de la nada, esto es, cada vez que se crea una organización y se la dota de personalidad, los mensajes que se emiten no vienen acompañados de imágenes previas, no hay antecedentes y somos libres de enviar el mensaje que queramos; lo acompañamos de acciones que van de acuerdo a la imagen que queremos proyectar y entonces el público hace suya esa nueva información. En ocasiones, puede darse el caso de que el público ya tiene una idea preconcebida, ya sea porque la organización realiza actividades que ellos rechazan o cualquier otra situación que pueda influirlos negativamente.

“Cuando por primera vez lanzamos un producto al mercado (...) hemos de ser particularmente sensibles y cuidadosos en la elaboración de la imagen que deseamos comunicar, ya que, al no existir precedentes, será la imagen transmitida la que sea rápidamente absorbida por el público y luego catalogada y clasificada”. (Martínez de la Concha, 1997 en Losada, 2002).

Es sabido que la primera imagen es la que cuenta y la organización debe volcar todos sus esfuerzos en que los mensajes iniciales tengan toda la información necesaria para que el público elabore una imagen positiva de ellos. Por lo tanto, una vez que se ha decidido el tipo de imagen que se desea transmitir al público, la organización

comienza a lanzar todos los mensajes necesarios para que sus grupos de interés tengan conocimiento de ella; por medio de todas las herramientas de comunicación disponibles se expondrá el mensaje y su contenido tendrá el cometido de estimular a los receptores. Una vez captada su atención, será su tarea decodificar ese mensaje, aceptarlo (o no) y retenerlo; sin olvidar que para que esto suceda el mensaje debe ser enviado constantemente aún después de haber sido retenido.

Dicha información no siempre proviene de una sola fuente, Losada (2002) enumera tres:

- **Fuentes directas:** que serían las experiencias sin intermediarios entre el receptor y la organización
- **Fuentes indirectas:** medios externos a su propia experiencia; relaciones interpersonales o medios de comunicación.
- **El entorno sectorial y competitivo:** la existencia de un marco de actuación preestablecido.

Las fuentes directas son tal vez las únicas que puedan transmitir el mensaje claramente, sin interferencias. Nadie mejor que la propia organización para exponer lo que realmente quiere decir y aclarar las dudas que el público pudiera tener sobre el mensaje. También los medios juegan un papel determinante en la creación de una imagen ya que es difícil que puedan considerarse neutrales y puedan influir la información y la percepción de público ya sea positiva o negativamente. Del mismo modo, existen actividades que la gente tiende a rechazar o favorecer independientemente de la actuación de la organización. Pero la imagen no puede partir de cero, ha de estar sustentada en la identidad y en la cultura de la organización.

Baxter, por ejemplo, es una compañía que ha construido su buena imagen y reputación gracias a su diálogo constante con sus públicos y la realización de todo tipo de actividades de planificación que le garantizaran un funcionamiento óptimo y es probablemente gracias a ello que las consecuencias de su crisis no fueron mayores. Cuando una empresa como Baxter ha cumplido tantos años en el mercado sin tener mayores problemas de funcionamiento no es de extrañar que tienda a ser un tanto confiada. El público ha construido de ella una imagen de seguridad en la que no caben

los 53 muertos por utilizar sus dializadores. Pues bien, cuando se desestabiliza de este modo la imagen organizacional hay que poner en marcha todas las medidas para corregirla y confiar en los lazos previos establecidos con los públicos y grupos de interés. Para muchos, Baxter tenía ya una imagen que no cambiaría fácilmente; sin embargo, para muchos otros que apenas conocen la organización, el mensaje que recibieron estuvo cargado de elementos negativos. Los medios no fueron favorables y su actuación no fue la más adecuada, lo que repercutió en la imagen de la empresa e implicó un esfuerzo extra para reparar los daños causados.

2.4.3 Identidad, cultura e imagen

La identidad es sencillamente lo que la organización es y lo que hace, es su personalidad. Es la base para construir una imagen. Para darse a conocer hay que saber quiénes somos, se deben tener claras las ideas, los objetivos y tener un sentido de pertenencia al grupo para que se pueda hablar con una sola voz, además, es difícil que si no sabemos quienes somos lo podamos transmitir a la gente. Por lo tanto, la identidad debe ser permanente, sólida, los cambios pueden hacerse en el campo de la imagen pero no en el corazón mismo de la organización, en su identidad.

La identidad corporativa es definida por Ventura (2001) como *“el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa... Debe mantenerse invariable, a menos que ésta no corresponda con su realidad y con su voluntad de ser”*.

Hace unos años, la empresa Procter & Gamble se vio obligada a cambiar su logotipo, fuertes rumores sobre su afiliación a cultos satánicos forzó a la compañía a renovar una imagen que llevaba un siglo diferenciándolos de otras marcas. Los cambios realizados fueron externos ya que su identidad permaneció inalterada.

Joan Costa (1992), por su parte, señala cuatro niveles de identidad: verbal, visual, ambiental y conductual. Al tiempo que un estudio coordinado por Tejada Palacios para Joint Consultores (1993) le otorgan ocho atributos:

- identidad ética
- identidad social

- identidad de servicio
- identidad administrativo- laboral
- identidad institucional
- identidad mercadológica
- identidad técnica
- identidad económico- financiera

Nuevamente, todos los niveles o atributos de la identidad deben plantearse como diferentes facetas de un solo concepto. La identidad debe ser una y debe surgir desde el corazón de la organización; la dirección debe inculcar en sus empleados aquellos conceptos y principios que deseen transmitan la verdadera personalidad organizacional. Así pues, la identidad social tendrá los mismos fundamentos que la institucional solo cambian las situaciones. Por ejemplo, nosotros desempeñamos varios roles en nuestra vida pero al mismo tiempo todos seguimos mostrando nuestra propia personalidad; somos aparentemente distintos en el trabajo que en casa, en una fiesta que en la escuela, parece que somos otros pero lo que realmente cambia son las situaciones, si se es auténtico y honesto con uno mismo, podemos conservar nuestra identidad independientemente del momento, lo mismo ocurre con las organizaciones.

En cuanto a la cultura, diremos que está formada por todos los significados, símbolos, presunciones y valores compartidos por todos los miembros de una organización (Losada, 2002) y que es un valor intrínseco, una posesión que puede dar ventaja competitiva. La cultura corporativa se asocia al concepto de identidad en cuanto constituye el legado generacional, nos dice García Jiménez (1992), ya que el sistema de creencias, costumbres, pautas de conducta y valores corporativos que confieren a cada organización su personalidad, necesita su consolidación y perpetuación.

Así pues, la importancia de la cultura organizacional radica en que ésta dota de personalidad a la organización, la hace diferente de otras y es por lo tanto reconocida como un sistema independiente con características propias. Fuera de ella, la sociedad es capaz de reconocerla como otro ente y sus elementos tienen la capacidad de explicarla al exterior por medio de su ideología y ratificarla a través de sus valores.

Los tres conceptos que aquí manejamos se relacionan en el sentido que, una identidad corporativa se construye a través de la cultura, pero siendo una cualidad interna de la organización se puede exteriorizar por medio de la imagen utilizando técnicas especiales para que ésta no sea distorsionada en su camino al público. Para que la imagen que el público reciba sea la verdadera y la deseada, es importante que las bases sean sólidas, el diálogo entre todos los niveles de la organización debe ser permanente y real: si el grupo sabe lo que es solo necesita las herramientas de comunicación adecuadas para transmitir esta idea a sus públicos y grupos de interés.

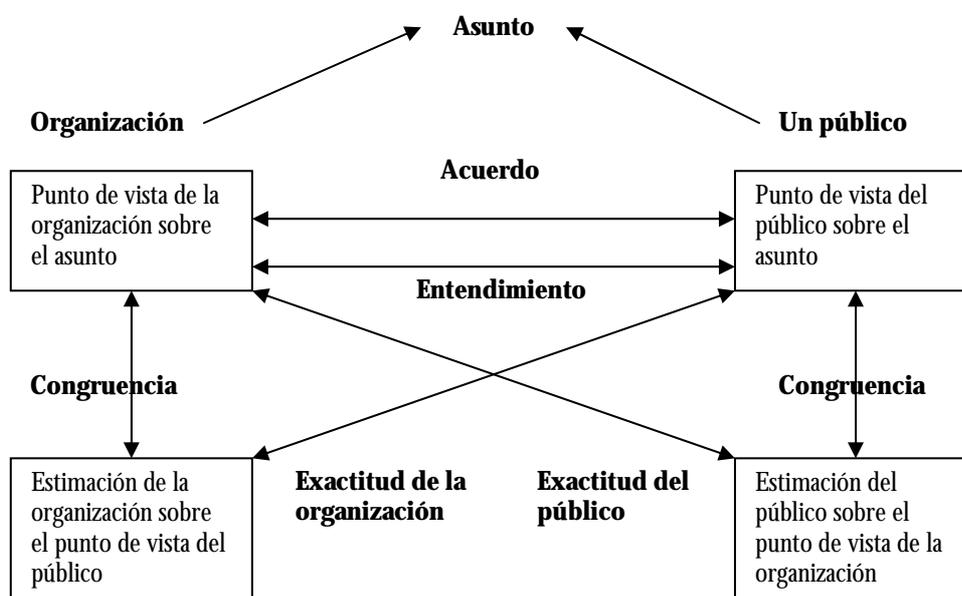
2.4.4 Los públicos

El público no es uno sólo, una organización se dirige a varios grupos con características distintas, cada uno tiene expectativas diferentes y la perciben de acuerdo a sus intereses; por eso, como en cualquier otra situación deben identificarse los públicos y grupos de interés para enviar los mensajes adecuados.

Hay grupos que están claramente diferenciados: los públicos internos, los proveedores, los medios, legisladores..., pero en otras ocasiones es necesario conducir una investigación para poder clasificarlos; como resultado tendremos grupos que manejan un lenguaje diferente, que tienen intereses diferentes y que afectan a la organización en varias facetas. Por lo tanto, para que reciban la imagen corporativa del modo deseado es necesario diseñar mensajes a la medida y utilizar el medio más adecuado. Hay que tener en cuenta que así como los públicos y su entorno cambian, los medios que resultaron efectivos en un tiempo pueden no serlo en la actualidad; la investigación, experimentación y flexibilidad son importantes si se quiere comunicar eficazmente.

Al respecto, el concepto de *coorientación* creado por McLeod y Chaffee (1973 en Cutlip y Center, 2001) nos señala la importancia de que las dos partes: emisor y receptor, se comuniquen en relación a un asunto determinado. "Es la comunicación que ayuda a crear definiciones compartidas y aumenta la exactitud, mejora la relación y hace que el trato entre ambas partes sea más apropiado".

Modelo de coorientación de las relaciones organización/ público



Cuanto más grande es la organización seguramente más públicos tendrá. Si la comunicación es de por sí complicada entre dos personas, más aún lo será entre una organización y sus públicos. En este diálogo la parte que se encuentra bajo más presión es sin duda la organización, es a ella a quien le interesa ganarse el favor del público, quien tiene un producto o un servicio que ofrecer y quien corre el riesgo de desaparecer si no es favorecida por los grupos de interés.

2.4.5 Relación con los medios de comunicación

“Los medios de comunicación masiva y en particular la televisión, normalmente transmiten una imagen inexacta y estereotípica de cómo la gente se comporta/ comunica en sus profesiones” (Jablin, 1987).

Así que no es de extrañar que las relaciones con los medios sean un tema importante para las organizaciones, les son necesarios para difundir sus mensajes. Los medios impresos tienen la ventaja sobre la televisión, por ejemplo, de facilitar la fijación del mensaje. Editoriales, reportajes y anuncios pagados por la misma organización pueden ser analizados al ritmo de cada lector, almacenados y revisados en cualquier momento aunque depende de la voluntad de la persona el dedicar un tiempo

exclusivo a su lectura; la televisión ofrece la comodidad de la inmediatez y dinamismo de las imágenes. Del mismo modo, hoy en día las organizaciones deben tomar en consideración Internet, que en pocos años ha demostrado ser un medio revolucionario que une las ventajas de la prensa y la televisión.

Una de las formas más comunes de medir la imagen es precisamente a través de los medios: la cantidad de noticias, su tono, frecuencia, fuente, son algunos de los indicadores que utilizan los gestores de imagen para comprobar si sus estrategias son eficaces. Si llegan a conclusiones poco favorables para la organización deben crear nuevos mensajes para intentar modificar la imagen que el público tiene de ellos, sin embargo:

“Quizá lo único necesario sea el procesamiento de grandes cantidades de información estructurada, repetida y coherente, que sirva como base para ampliaciones mínimas y otros cambios en nuestros modelos del mundo” (Van Dijk, 1996 en Losada, 2002).

Si bien los medios son una herramienta muy útil en la difusión de la imagen corporativa no son los responsables directos de que ésta sea buena o mala ante la opinión pública; los mensajes que se transmiten deben ser creíbles y sustentados en la realidad de las actuaciones de la organización.

Los medios de comunicación jugaron un papel muy importante en los tres casos que aquí analizamos. En el caso de Baxter vimos que las notas favorables fueron mínimas, la gran mayoría de noticias fueron contrarias a la postura de la empresa y se mostraban abiertamente empáticas con las autoridades y claro está, con las víctimas. Aunque la compañía clama que ellos siempre han mantenido relaciones cordiales con los medios, es de extrañar que alguien con el que supuestamente has cooperado siempre te de la espalda tan tajantemente.

En el caso del Prestige, la Moncloa y el gabinete de crisis demostraron una seria incapacidad para solucionar la crisis ocasionada por el hundimiento del buque que intentaron camuflar contando con la cooperación incondicional de algunos medios, como TVE 1 y sus telediarios que incluso fueron premiados por su objetividad y

seriedad en la cobertura del suceso. A pesar de ello hubo medios que lograron comunicar la verdadera dimensión de la tragedia ocasionada por la marea negra.

En el caso del mercado Hidalgo los medios se dedicaron principalmente a recoger el suceso tal como sucedió. Sólo después, con las primeras declaraciones de diferentes portavoces pudieron proporcionar información más amplia y señalar a presuntos culpables aunque fue tal vez el gobernador el estado quien se llevó los peores comentarios; su imagen de persona educada y político capaz y al servicio de sus gobernados quedó por el suelo cuando no se presentó a supervisar la situación personalmente.

2.5 Reputación corporativa

La reputación es la opinión que la gente tiene de una organización y es su valor más importante.

“Está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial... Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo.” (Larkin, 2003).

Por su buena reputación la organización puede conseguir el favor de la gente, de los medios, del gobierno y demás grupos de interés; una empresa cuyo desarrollo sea “Excelente” (en palabras de Grunig), gozará de una opinión favorable y en caso de crisis puede echar mano de ella para salir a flote; siempre y cuando la reputación haya sido construida sobre una base sólida y confiable.

Una vez más, la crisis de J&J sirve de ejemplo para ilustrar lo que una reputación cuidada y alimentada puede hacer a favor de la propia organización. A pesar de la alarma que cundió a raíz de las muertes, la compañía gozaba de una buena reputación, su comportamiento estaba fuera cuestión y sus prácticas de comunicación abierta lo demostraron. En el otro extremo Nike, mostraba una imagen que no correspondía con la realidad cuando fue denunciada por explotación, intentó crear códigos de conducta que poco satisficieron al público y ONG's que encabezaban la

protesta, ya que a pesar de renovar su imagen y apegarse a nuevas prácticas de RSC, jamás han permitido inspecciones de organismos independientes en los talleres que dirigen. Por esa y otras razones más, aunque sus ventas siguen siendo elevadas, su reputación ha sido dañada permanentemente.

Ya que la reputación se construye con hechos y en cómo estos son decodificados por el público, la organización no puede crear un buen nombre y dejar que la vida siga su curso, es necesario cuidarla y mantenerla. La gestión de la reputación es benéfica en cuanto que:

- reduce la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes
 - reduce las barreras de competición y desarrollo de mercado
 - crea un ambiente favorable para las inversiones
 - atrae a los mejores empleados, proveedores y socios
 - asegura buenos precios en sus productos y servicios
 - reduce el precio de las acciones y la volatilidad del mercado
 - minimiza la amenaza más regulaciones o litigaciones
 - reduce el potencial de crisis
 - establece confianza y credibilidad con los grupos de interés
- (Larkin, 2003).

2.5.1 Criterios que otorgan una *buena* reputación

Está claro que una buena reputación se construye sobre acciones que son en principio éticas y responsables y en el diálogo con los públicos. Fombrum (en Larkin, 2003) señala que cuando la gente otorga una buena reputación, lo hace teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- a) un sentido de **distinción** (Microsoft, Virgin)
- b) la tendencia a **enfocarse** en un tema central (Disney)
- c) una percepción de **consistencia** entre la actuación y la comunicación (General Electric)
- d) un enfoque en la **integridad y autenticidad** en el la comunicación entre organización y grupos de interés (Harvard Business School)

- e) compromiso de **transparencia** como prerrequisito para una efectiva actuación social y financiera que fomente las relaciones y el apoyo de los grupos de interés.

Para medir esta reputación, existen publicaciones que realizan investigaciones periódicas, cada una aplica un criterios distintos aunque tienen elementos en común. La siguiente lista, incluye cinco de las encuestas más prestigiosas sobre reputación, esta es una recopilación que hace Larkin (2003), las investigaciones completas pueden consultarse en las páginas de Internet de cada revista.

Publicación	Criterio utilizado para valorar la reputación	Audiencia investigada	Criterios para la inclusión
Fortune Magazine	<ul style="list-style-type: none"> * Calidad de gestión * Calidad de productos y servicios * Innovación * Valores de inversión a largo plazo * Solidez financiera * Habilidad para atraer, desarrollar y retener talento * Responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente * Utilización de activos * Perspicacia en los negocios globales 	Ejecutivos de negocios y analistas. Se les pidió enlistar a compañías de su mismo tipo de industria	Las compañías más grandes en los directorios de Fortune sobre corporaciones industriales y no industriales de Estados Unidos
Financial Times	<ul style="list-style-type: none"> * Estrategia fuerte * Calidad de productos y servicios * Maximización de la satisfacción del cliente * Exitoso cambio de dirección y globalización * Liderazgo empresarial * Innovación * Cultura corporativa fuerte y humana 	CEO's	Grandes corporaciones globales
Asian Business	<ul style="list-style-type: none"> * Dirección de calidad * Calidad en productos y servicios * Contribuciones a la economía local * Ser buen empleador 	Altos ejecutivos, CEO's y miembros del consejo empresarial	Mayores compañías en cada uno de los siguientes países asiáticos: Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas,

	<ul style="list-style-type: none"> * Potencial de crecimiento * Ser honesto y ético * Potencial para futuros beneficios * Habilidad para manejar el clima económico en cambio 		Singapur, Corea del Sur, Taiwán y Tailandia; mas otras multinacionales y unas cuantas compañías de la China continental
Management Today	<ul style="list-style-type: none"> * Calidad de la dirección * Habilidad para atraer y retener talento * Calidad en mercadotecnia * Solidez financiera * Valor como inversión a largo plazo * Responsabilidad ambiental * Calidad de productos y servicios * Capacidad para innovar * Utilización de activos 	CEO's y formadores de opinión	Compañías británicas listadas en la Bolsa de Londres
Far Eastern Economic Review	<ul style="list-style-type: none"> * Calidad en productos y servicios * Visión de gestión a largo plazo * Innovación * Solidez financiera * Si es ejemplo para otras compañías, imitadores 	Lectores de Far Eastern Economic Review	Multinacionales asiáticas y entre 20 y 40 compañías locales de Australia, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwán y Tailandia

2.5.2 La Reputación como valor en riesgo

Al ver los criterios anteriores hemos de notar que tal vez no coincidan con los del ciudadano de a pie; a excepción del Far Eastern Economic Review que realiza la encuesta entre sus lectores, las demás publicaciones hablan con ejecutivos y gente del mundo empresarial y sus percepciones son, entonces, muy distintas.

Claro que se tiene en cuenta la calidad y su respeto hacia el medio ambiente, pero es muy probable que cualquiera de los consumidores, no esté al tanto de si la organización ha atraído nuevos inversores, si sus planes de gestión son a largo plazo o si utilizan sus activos correctamente. Es más obvio si contamina, si participa en el

desarrollo de la comunidad, si hace aportaciones filantrópicas o si sus productos son de caros o de mala calidad. Una vez más, por tanto, hay que recordar que cada grupo tiene diferentes percepciones y la forma de comunicarse con ellos también debe serlo.

Cuesta mucho tiempo construir una buena reputación, pero una mala gestión y comunicación inadecuadas puede ocasionar un daño irreparable en un abrir y cerrar de ojos. La reputación la forjan cada uno de los miembros de la organización, la identidad y la cultura corporativa deben ser sólidas y coherentes con la imagen que se muestra al exterior para que no haya disonancias que puedan alterar el buen funcionamiento y nombre de la compañía.

Capítulo 3

Comunicación y Organización

3.1 Definición de Comunicación

La palabra comunicación tiene muchos significados y definiciones, pero la idea central es la de un proceso de compartir, entre los participantes, sobre una base de envío y recepción de mensajes. Existen desacuerdos teóricos sobre si debe considerarse comunicación la transmisión o expresión de algún mensaje por sí mismo, sin la recepción o efecto de una secuencia. Sin embargo, lo que aquí nos interesa es precisamente el diálogo y el intercambio de información entre la organización y sus públicos.

Las dimensiones más importantes de la comunicación conciernen a dos puntos: uno, el grado de respuesta o retroalimentación y dos, el grado en el que una relación de comunicación es también una relación social. En general las nuevas tecnologías aumentan la posibilidad de separar la comunicación (transmisión de mensajes o intercambio de ellos) de cualquier base social. (McQuail, 2000).

Fisher (1978, en Jablin et al. 1987) propone 4 perspectivas en el estudio de la comunicación. Sin embargo, en todos ellos existen componentes básicos como: *mensaje, canal, emisor-receptor, transmisión, codificación-decodificación, significado, retroalimentación y efectos de comunicación.*

Mensaje se refiere a las pistas verbales y no verbales que convierte el comunicador, mientras que el *Canal* es el vehículo o medio en el que viaja el mensaje. El *emisor* es el individuo que envía el mensaje o la fuente generalizada de un mensaje; por su parte, el *receptor* denota el destino del mensaje o la persona que recibe y descifra un mensaje. *Transmisión* se refiere al hecho de enviar y recibir mensajes a través de canales designados; *Codificar* y *Decodificar* es el proceso de crear, transformar y descifrar mensajes; por medio de estos procesos, los individuos formulan "*significados*" al interpretar o buscar sentido al mensaje. Para interpretar más fácilmente surge la *Retroalimentación*, que es la respuesta al mensaje inicial. Los *Efectos de la Comunicación*, es de modo general, la serie de resultados en el proceso de intercambio.

Desde el punto de vista mecanicista, la comunicación humana es vista como un proceso de transmisión en el cual el mensaje viaja a través de un canal de un punto a otro. La transmisión ocurre a través del canal; los comunicadores están unidos por medio de los canales quienes a su vez unen las funciones de codificación y decodificación dentro de cada comunicador.

En su sentido más amplio, comunicación es el pegamento social que une miembros, subunidades y organizaciones. Para Putman (1987), en la comunicación subyacen la mayoría de los procesos organizacionales, contribuye tanto en el desarrollo como en la representación de estructuras y es perfilada por un número de características organizacionales e individuales, incluyendo tamaño, departamento, autonomía y aspiración de ascenso. En pocas palabras, sin la comunicación la organización no podría existir.

La comunicación se refiere a un tipo específico de valores informativos: los que se expresan de manera simbólica. Por consiguiente, aquella información que no pueda ser traducida de esta manera no tiene valor comunicativo. Para que exista la comunicación debe haber un sistema compartido de símbolos referentes. La mayoría de los errores en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes respecto del significado de un símbolo, -ya que los significados son relativos y pueden tener una interpretación subjetiva-.

“La comunicación es información porque nos permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como deberemos comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones”. (Fernández Collado, 1991).

3.2 Comunicación organizacional

La comunicación es el proceso social más importante, la capacidad de simbolizar las ideas y emociones de un ser humano para que otro las conozca y viceversa, es lo que marca la superioridad del hombre. Por lo tanto, ya que la comunicación se origina en cualquier relación humana, ésta estará presente en la organización.

Así, tenemos que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Como disciplina, la podemos estudiar como la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Igualmente, se entiende como comunicación organizacional al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido sus objetivos. Bajo este enfoque, Fernández (1991) divide a la comunicación organizacional en : comunicación interna y comunicación externa, que a su vez, incluye las relaciones públicas y la publicidad y otras formas de comunicación.

Thayer (1968 en Goldhaber, 1988), basándose en el método general de los sistemas, la define como *“aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”*. Dentro de la organización identifica tres sistemas: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento-desarrollo. Por su parte, Goldhaber

la define como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes e incluye 4 conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Cabe mencionar que en la mayoría de las definiciones se pueden encontrar puntos en común:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, flujo, propósito, dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Cualquier organización que busque un cierto grado de excelencia deberá aceptar la importancia de la comunicación y utilizarla correctamente para lograr sus objetivos; esto es, no solo se limitará a la transmisión de información sino que fomentará el diálogo entre todos los elementos que formen el grupo así como con su entorno.

3.2.1 Perspectivas de estudio

La comunicación organizacional puede ser estudiada desde cuatro perspectivas alternativas (Jablin et al. 1987):

- **Mecanicista:** se centra en el canal y la transmisión del mensaje. Frecuentemente las investigaciones se enfocan en las estructuras comunicativas, los efectos de ésta, las variables de fuentes y mensajes; barreras de comunicación, escollos y “guardametas”; sistemas de comunicación mediados vs no mediados y difusión de información. Las implicaciones de estas investigaciones se dirigen hacia la conversión de la información y exactitud de la recepción del mensaje; envío y recepción de mensajes que se consideran lineales; al papel casi insignificante del receptor y el rol del significado en la comunicación; tiende a simplificar el proceso de comunicación; la creencia de que hay solo una manera correcta de comunicarse.
- **Psicológica:** parte de los filtros conceptuales para estudiar a los individuos como procesadores de información; estudia las distorsiones en la

comunicación ascendente; el clima de la comunicación; la percepción del estilo de comunicación del líder; la distancia entre semántica e información; las relaciones entre satisfacción laboral y comunicación. Sus características e implicaciones son: que el receptor es arrojado a un rol activo de intérprete de mensajes; enfatiza las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación; acentuación de los procesos de actuación; asumir una relación lineal entre cognición y comportamiento.

- **Interpretativo- simbólico:** estudia la toma de roles a través de las "reglas" de comunicación; la cultura organizacional; los mitos, historias y humor organizacional; la dirección del "querer decir"; y del poder y la política. Entre las implicaciones y características tenemos que: considera el rol del ser y del colectivo; se concentra en la acción de comunicar; hace énfasis en aquellos símbolos que comparten significado; a veces es difícil generalizar partiendo de casos de estudio; las impresiones de los investigadores pueden desviar los resultados por lo que se necesita verificación.

- **Interacción de sistemas:** estudia las secuencias del comportamiento de la comunicación. Usualmente se centra en los patrones de retroalimentación; la gestión del conflicto; desarrollo de trabajo de grupos; la comunicación en las relaciones y las fases de toma de decisiones. Como implicaciones podemos mencionar que trata a la comunicación como un sistema que se desarrolla gradualmente; se enfoca en los tipos de secuencias de mensajes, funciones y comportamientos; utiliza códigos de comportamientos verbales y no verbales; analiza el significado de los mensajes de aquellos participantes generalmente ignorados; sus análisis se basan usualmente en modelos estocásticos versus suposiciones estadísticas inferenciales.

3.2.2 Escuelas que estudian la comunicación organizacional

Escuela clásica

Trata casi exclusivamente de la estructura de las organizaciones formales. Se ocupa principalmente del diseño y estructura de la organización dejando a un lado a las personas, su pieza más importante de estudio es el diagrama de la organización.

Escuela de relaciones humanas

Para tres de sus principales exponentes, Fleishman, Harris y Burt (1955 en Goldhaber, 1988), "la dirección orientada hacia el individuo sería más efectiva que la dirección orientada hacia la producción". Es decir, dejar al obrero participar en la toma de decisiones para mejorar su moral y satisfacción laboral. Logrando una menor resistencia a la autoridad que se lograba mediante la siguiente sentencia: " si me porto bien contigo, te sentirás feliz y harás todo lo que yo quiera". Aunque desgraciadamente no se lograron los efectos deseados, ya que se cayó en la manipulación, es necesario recordar que esta escuela sentó las bases para las escuelas de dirección que existen hoy.

Escuela de los sistemas sociales

Para ella todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización. Inherentes a este método son las relaciones existentes entre las partes de la organización con la organización en su conjunto y la naturaleza interdependiente de dichas relaciones. Sus conceptos clave son: entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio e interdependencia.

3.3 Función de la comunicación en las organizaciones

La función principal de la comunicación dentro de la empresa se refiere a la actividad diaria de mantener la estabilidad o equilibrio, es decir, aquello que la organización logra mediante la comunicación.

Para Katz y Kahn (1966 en Fernández, 1991) estas funciones se pueden analizar de dos maneras:

- En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de 4 funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior- subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de

carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Así, tenemos que la comunicación en una organización es un proceso constante en el que hay un intercambio de información, creencias, valores y actitudes en todos los niveles. No tiene un principio y un fin, es permanente y se adapta a las nuevas necesidades para lograr que el entendimiento sea total.

Pero los cuatro principios básicos de la comunicación en una organización se refieren a *decir, vender, aprender y decidir* (Adler, 1992). La información debe difundirse, decirse para que sea conocida; también sirve para vender, no sólo un producto sino también una idea; a través de esa información podemos entender y conocer; finalmente, la retroalimentación entre organización-público ayuda a la toma de decisiones en cuanto a las políticas y estrategias organizacionales.

En muchas ocasiones, las organizaciones pueden tener problemas a causa de la comunicación, pero no por falta de ella sino por un exceso. La comunicación debe ser una herramienta para que la organización logre sus objetivos, pero debe saber informar adecuadamente a sus públicos y grupos de interés y no atiborrarlos de mensajes innecesarios que sólo causarán confusión y distorsión en la intención original de los mensajes.

3.4 Comunicación interna

Las organizaciones tienen sistemas de comunicación únicos que el líder puede usar para comunicarse de modo eficiente y efectivo. Todos los miembros de una organización tienen un deseo inherente de saber que es lo que ocurre en su lugar de trabajo, por lo tanto, esta información se obtiene comunicándose con otros.

Igualmente, las organizaciones se comunican externamente con su entorno e internamente, a través de sistemas específicos. Se han identificado 5 sistemas básicos de comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal, rumor y redes. Estos a su vez pueden ser agrupados en canales formales e informales de comunicación. Los

canales informales permiten que la información salga de los canales formales. El rumor y las redes son canales informales, mientras que el resto de los sistemas son canales formales de comunicación que son planeados y establecidos por la organización. (Hersey, 1996).

La comunicación interna se define con relación a su dominio de acción. Concierno al interior de la empresa, es decir, los lazos que unen los grupos y subgrupos en el seno de la empresa. Es una comunicación más informativa que promocional. Tiende a motivar y armonizar las relaciones en el interior de la empresa. Su objetivo es la cohesión, la comprensión y el equilibrio de grupos, promoviendo el diálogo frente al conflicto. A través de ella la organización se dará a conocer a sus empleados para poder inculcar en ellos un sentido de pertenencia que favorezca sus actuaciones y fortalezca su identidad e imagen.

Para que haya sentido de pertenencia, en primer lugar es necesario que los empleados sean informados amplia y detalladamente de la identidad corporativa, ya que esta información no queda aislada a la empresa sino que la traspasa. Cada organización tiene prácticas diferentes, ritos y rituales que ponen en contacto a los nuevos miembros con la forma de ser y hacer las cosas de su nuevo grupo.

Durante este proceso es indispensable diferenciar los tipos de públicos existentes y proporcionar tanto la información común a todos los públicos como la concerniente al tipo de actividad desempeñada en la organización.

“La desinformación o el desconocimiento de la cultura y personalidad de la organización pueden desencadenar conflictos que pueden alimentar el fenómeno del rumor” . (Fita, 1999).

Para evitarlo, es una necesidad auditar la comunicación interna de la organización, ya que solo así pueden conocerse la situación de todos los públicos y su comportamiento diario. La comunicación interna debe proporcionar información completa, extensa, prioritaria y debe circular en todos los niveles (ascendente, descendente y horizontal). Así mismo, debe investigar, escuchar y crear un clima dinámico y plural.

La empresa es el lugar complejo donde se genera una cantidad creciente de información y se reciben y seleccionan mensajes que se emiten a un público o clientela. La comunicación dentro de la empresa releva esencialmente tres procesos:

1. la internalización de informaciones externas y su tratamiento y reparto dentro de la organización y sus memorias.
2. la externalización de informaciones internas y su difusión hacia las partes receptoras de la empresa.
3. la gestión de informaciones organizacionales y su transferencia al seno de la empresa.

La comunicación dentro de la empresa es la capacidad de saber recibir los mensajes externos. Es una forma de promoción: saber acoger las demandas y satisfacerlas a tiempo. Pero la comunicación interviene dentro de la organización en mensajes, en los modos de respuesta y en el tratamiento inmediato o diferido de las demandas internas. Es también la aptitud de promover la empresa y su oferta, aspecto generalmente reservado al marketing, que debe integrar un equilibrio empresarial en términos de cantidad de oferta, modo de pago, seguridad de servicio y calidad.

La comunicación es por consecuencia un instrumento de gestión (dirección) que debe servir a los fines de la empresa y desarrollar un modo de relación social privilegiado o gestionar las oposiciones y conflictos dentro de un interés óptimo para todos. (Pontoizeau, 1991).

La comunicación organizacional interna está formada por canales formales e informales. Los primeros son dictados por la estructura establecida para la organización, la cual incluye ordenar los niveles de organización como divisiones, departamentos, así como responsabilidades específicas, posiciones y descripciones de trabajo para cada miembro. Por otra parte, los canales informales no son planeados y no siempre siguen la estructura formal de la organización pero emergen de manera natural de la interacción social entre los miembros de la organización. (Davis, 1953 en Kreps, 1990).

Los sistemas formales rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de sus miembros, así que desarrollan un sistema de rumores para reunir aquella información interesante que no pueden obtener por medio de los canales formales. Mientras menos se usen los canales formales para dar información relevante a los miembros de la organización, más dependen de los rumores para conseguir esa información y por lo tanto el rumor se vuelve más fuerte. Por el contrario, mientras más se usen los canales formales para dar información relevante a sus miembros, menos dependerán de los rumores.

3.4.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente es la que fluye de los niveles altos de mando hacia los más bajos. Este es el sistema de mensajes formales más básico y especialmente importante como herramienta para dirigir las actividades de los empleados y cumplir con sus tareas. Es la más común ya que la información fluye de un superior a un subordinado. Los medios más utilizados son los escritos y transmiten generalmente los mismos tipos de información:

- Instrucciones para desempeñar una tarea
- Objetivos y metas del trabajo dentro de la organización
- Políticas y objetivos de la organización hacia el exterior
- Comentarios sobre la actuación del empleado
- Información de naturaleza ideológica

La comunicación descendente sirve a la dirección para informar a los empleados de las actividades de la organización, dirigir sus actividades, instruirlos sobre los valores y conductas deseadas, así como para monitorear su desempeño. Este tipo de comunicación es la primera con la que tiene contacto una persona que empieza por primera vez su trabajo, comenzando por la entrevista de selección todo es información que viene de arriba hacia abajo; como la persona todavía no conoce el entorno en el que trabajará no puede todavía iniciar una retroalimentación.

Aunque es la más utilizada no es necesariamente la más efectiva, su principal problema es la saturación de mensajes para los empleados: la gran variedad de canales

que usa provoca muchas veces que esta se ignore o no se le dé la importancia que merece. Los trabajadores la aprecian como un medio para conocer mejor su organización e identificarse con ella y debe utilizarse como una herramienta de motivación. (Andrews y Baird, 2000). Es importante que exista un control sobre las informaciones que se transmiten; la saturación de mensajes lejos de aclarar ideas confunde y da lugar a malas interpretaciones.

Algunos de los problemas de la comunicación descendente se derivan de su mal uso, ya que por ejemplo, se satura el flujo de mensajes y un exceso de órdenes, direcciones, etc., puede confundir o frustrar a los trabajadores; en otras ocasiones los superiores dan a sus subordinados órdenes contradictorias que causan confusión y pueden desembocar en conflicto; el lenguaje de los comunicados puede ser también un problema, ya que si los mensajes no son claros o utilizan vocabulario técnico, es muy probable que los trabajadores no estén seguros sobre lo que tienen que hacer; por último, la comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los jefes hacia los empleados.

Si un empleado recibe constantemente la misma serie de órdenes e instrucciones, éste puede sentir que no es digno de confianza o que no es suficientemente capaz para realizar su trabajo, y todas estas interpretaciones redundan en el descontento del empleado no solo con su jefe sino con la compañía. (Kreps, 1990).

3.4.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente por su parte, fluye desde los empleados de menor categoría hacia los niveles más altos de dirección y cumple una función importante dentro de la vida organizacional, ya que provee a los directores de información sobre los problemas cotidianos de sus empleados que repercuten en la toma de decisiones; sirve para conocer la efectividad de la comunicación descendente; alivia las tensiones de los empleados al permitir a los niveles básicos de la organización compartir información relevante con sus superiores; anima a que los empleados participen y se involucren, provocando una mayor cohesión en la empresa.

Este intercambio ascendente puede ser: verbal/ no verbal, oral/ escrita. Este tipo de comunicación le da al jefe información sobre los problemas y tópicos diarios, así como de la efectividad de la comunicación descendente. Cuando existe una buena relación entre la dirección y los empleados, la información obtenida será más clara y precisa.

La comunicación ascendente puede catalogarse en cuatro categorías:

- Lo que hacen los empleados
- Problemas laborales sin resolver
- Sugerencias para mejorar
- Como se sienten los empleados trabajando entre ellos. (Adler, 1992).

Los beneficios que proporciona a la organización son muchos: permite conocer la aceptación de las políticas aplicadas y puede favorecer a su aceptación, a cambiar estrategias que no estén dando los resultados esperados pero principalmente, ayuda a identificar problemas que todavía estén gestándose, ayudando a prevenirlos y resolviendo los ya existentes. Sin menospreciar los otros tipos de comunicación interna, la ascendente es quizás la más importante, ya que es un sensor del estado general de la organización.

Algunos de los problemas relacionados con este tipo de comunicación como señalan Andrews y Baird, (2000) es que puede ser inexacta, es decir, los mensajes tienden a distorsionarse especialmente si se trata de malas noticias. A nadie le gusta ser quien informa a la dirección de que algo va mal por temor a represalias, así que muchas veces se disfraza un poco la realidad. Esto nos lleva al segundo problema, si existe este tipo de atmósfera es porque la comunicación ascendente no está cimentada en la cultura de la organización. En otras ocasiones, aunque se fomenta los empleados no hacen uso de ella, prefieren aceptar las políticas impuestas y no opinar por intimidación; en estas situaciones es mejor recurrir a canales que no impliquen un cara a cara y permitan que el empleado se exprese libremente. Es decir, muchas veces hay jefes poco receptivos a los comentarios y críticas de sus empleados, se enfadan y están a la defensiva; por lo que no es de extrañar que los empleados prefieran guardar silencio. Un cuarto inconveniente concierne a la dirección, a la que generalmente no le

gusta ser cuestionada sobre las decisiones que toma y suele no aplicar la comunicación ascendente correctamente para evitarse malos tragos. Por último, cuando se solicita retroalimentación hay que establecer los parámetros ya que se corre el riesgo de no saber qué decir sobre qué tema.

3.4.3 Comunicación horizontal

También llamada lateral, está presente entre los miembros del mismo nivel jerárquico y facilita la coordinación de tareas entre departamentos; comparte información organizacional relevante entre compañeros de trabajo; es un canal formal de comunicación para la solución de problemas y conflictos entre colaboradores y ayuda a que éstos se apoyen mutuamente.

No es tan formal como las dos anteriores y generalmente gestiona la solución de problemas y el flujo de trabajo entre departamentos o grupos. Debido a que la comunicación horizontal es parcialmente controlada por los directivos, la información puede ser esparcida ampliamente e intercambiada muy rápidamente en tiempos de crisis. Este tipo de comunicación forma parte del eslabón de la toma de decisiones en la coordinación de tareas y provee de apoyo emocional y social a los miembros de la organización.

La comunicación horizontal tiene cinco propósitos principales según Adler (1992): *coordinar tareas, solucionar problemas, compartir información, resolver problemas y construir armonía*. Desafortunadamente existen ciertos factores que obstaculizan su desarrollo a pesar de su importancia, entre ellos: *la rivalidad, la especialización, la falta de motivación, la sobrecarga de información y de barreras físicas*.

El hecho de que esta comunicación resulte más conflictiva que las otras es debido a que se da entre iguales. Si tener la información es tener el poder, entonces es difícil que personas con cargos similares y que deseen progresar en la organización suelten información relevante. Del mismo modo también interfieren aspectos como el diseño inadecuado del mensaje; por ejemplo, el departamento de marketing tendrá un vocabulario específico, igual que el área de ingenieros. Por lo tanto un comunicado que

no pueda ser comprendido en todos los departamentos puede ser ignorado o mal interpretado.

La comunicación horizontal muchas veces es subestimada e incluso castigada, ya que no se ve como un medio para mejorar la comunicación entre departamentos y aumentar la productividad, sino como un simple medio para “fraternizar” con los otros empleados.

En varios niveles, algunos miembros se concentran tanto en su propio departamento o área que no se molestan en informarse sobre el resto de la organización, o viceversa, aún cuando se sabe que este tipo de comunicación es de suma importancia para coordinar los diferentes departamentos. Los departamentos existen en función de la organización, no son independientes ni están aislados.

3.4.4 Rumor y Redes

Es una forma de comunicación que pocas veces se toma en consideración pero que se encuentra presente en todas las organizaciones. El rumor surge principalmente de las necesidades básicas de los miembros de la organización de ser informados; aunque esta es generalmente incompleta, puede llegar a ser un 70 ó 90 por ciento exacta en cuanto a su contenido; viaja rápidamente sin dirección alguna y todos tienen acceso a ella. Por su parte, un buen líder debe valorar los aspectos positivos y negativos del rumor, ya que puede conocer actitudes y sentimientos de sus empleados y en caso de ser necesario, puede dar a conocer cierta información.

En cuanto a los aspectos negativos, existen rumores que pueden no ser verdad y que son extendidos de manera irresponsable. Para contrarrestar los efectos negativos, es necesario adoptar un tipo de comunicación pro activa e integradora del rumor dentro del sistema formal en vez de dejarlo crecer en ambientes autocráticos y con comunicación deficiente.

Los rumores no siempre son espontáneos, en ocasiones son parte de estrategias de la organización, son difundidos para conseguir ciertos objetivos. (Gibson

et al, 1996). Pueden utilizarse para tantear el terreno sobre medidas que piensan implantarse pero que no se sabe que efecto pueden tener entre los empleados, por ejemplo, aunque también se utilizan como un modo de crear un breve conflicto para fomentar la productividad. Este es un aspecto que debe ser controlado muy de cerca, ya que si se sale de control podría producir los efectos contrarios a los deseados.

Al igual que el conflicto, el rumor puede causar cierto grado de discordia e incertidumbre que muchos estudiosos consideran positivo dentro de la organización ya que creen que aumenta el rendimiento, sin embargo, un rumor es un arma de doble filo que debe manejarse con sumo cuidado.

El otro sistema informal de comunicación, las redes, son las interacciones regulares de los miembros de una organización y se componen de varios grupos de personas. Las redes se unen a los otros sistemas de comunicación organizacional; por lo tanto, utilizando una comunicación efectiva, un buen líder puede trabajar con todos los sistemas para alcanzar las metas empresariales. (Hersey, 1996).

Las redes son de algún modo la sinapsis de la organización, por medio de ellas quedan comunicadas todas las pequeñas células, en este caso departamentos o grupos de trabajo, que integran la empresa y si el impulso es el correcto este se transmitirá a toda la red que podrá decodificar el mensaje y cumplir la tarea solicitada.

3.4.5 Canales de comunicación interna

La función primaria de estos canales es la de facilitar las tareas formales de desarrollo, coordinación y logro. Se utilizan para dar instrucciones o evaluaciones, compartir mensajes sobre la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización y para retroalimentar al sistema desde el empleado hasta las cúpulas. Todos estos sistemas de comunicación interna proporcionan la información necesaria sobre las tareas a realizar para que sean realizadas correctamente. Los canales formales de comunicación interna son extremadamente importantes, son herramientas de dirección para dirigir, coordinar y reestructurar las actividades de la organización. (Kreps, 1990).

Los canales internos llevan mensajes que informan a los miembros de la organización sobre las metas de la empresa, actividades, funciones y problemas. Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de su organización y sus roles en ella. Más aún, son utilizados para dirigir a los miembros a realizar actividades diseñadas específicamente para alcanzar ciertas tareas, que eventualmente ayudarán a que la empresa complete sus metas.

Cada tipo de comunicación tiene sus canales, sus herramientas que optimizan su transmisión, Andrews y Baird (2002), nos mencionan algunas de ellas:

- **Canales de comunicación descendente**
 - a) Manual de empleados
 - b) Protocolos de procedimientos y descripciones de tareas
 - c) Publicaciones y boletines
 - d) Tablón de anuncios
 - e) Cartas y memoranda
 - f) E-mails
 - g) Intranets
 - h) Entrevistas de trabajo
 - i) Evaluaciones de desempeño
 - j) Entrevistas disciplinarias
 - k) Reuniones de departamento
 - l) Reuniones masivas
 - m) Programas de orientación y educación
 - n) Presentaciones y video conferencias
 - o) Comunicación telefónica

- **Canales de comunicación ascendente**
 - a) Encuestas de opinión para empleados
 - b) Buzones de sugerencias
 - c) Cartas y memoranda
 - d) Departamento de quejas
 - e) Políticas de puertas abiertas
 - f) Procedimientos formales de quejas
 - g) Evaluaciones de actuación para supervisores
 - h) Reuniones de departamento
 - i) Entrevistas individuales
 - j) Comités de asesoramiento
 - k) Líneas abiertas
 - l) E-mails
 - m) Intranets

- **Canales de comunicación horizontal**
 - a) Seminarios de formación de equipos
 - b) Visitas entre departamentos
 - c) Juntas de comités

- d) Equipos de trabajo
- e) Equipo de trabajo virtuales

Los canales, son en general todas aquellas herramientas que nos facilitan la comunicación entre los elementos del grupo. Por medio de ellos se realiza el diálogo e intercambio de información que enriquecerá las relaciones. Además serán un elemento importante en la integración de nuevos individuos a la organización y para la creación de un sentido de pertenencia al nuevo grupo. Un aspecto importante en este proceso es la continuidad, actividades como las sugerencias, seminarios o evaluaciones, por mencionar algunas, no son acciones de una sola vez, deben ser parte integral del proceso de comunicación y su periodicidad garantiza que cualquier problema que surja sea detectado a tiempo y contrarrestado.

3.5 La comunicación externa y sus canales

La comunicación externa consiste en aquellos mensajes que la organización emite al exterior, es decir, a sus públicos y grupos de interés para establecer o mantener relaciones con ellos, con el fin de dar a conocer la imagen deseada y lograr crearse un nombre. De igual modo, la comunicación externa sirve para vender el producto o servicio que ofrezca la organización y posicionarse en el mercado.

Dentro de la organización, la comunicación externa es aquella que se dirige hacia socios externos con el objetivo de establecer relaciones contractuales o de buen entendimiento. Contribuye a la notoriedad e imagen de marca. Igualmente sirve para la promoción diplomática de la organización hacia posibles prospectos, jóvenes profesionales a contratar, clientes, socios, colectivos locales o proveedores. (Pontoizeau, 1991).

Es común ver que la comunicación externa tiene, en muchas organizaciones, más importancia que la comunicación interna, se le da más relevancia a los públicos externos, que son los que generan ganancias al consumir el producto o servicio que ofrecen, que a los empleados que forman la organización.

No podemos decir que la comunicación externa sea más importante que la interna, sin embargo implica un esfuerzo extra por parte de la organización. Los públicos con los que tendrá que relacionarse serán seguramente numerosos y tendrán diferentes necesidades de información. Ahora bien, el hecho de no haber una proximidad física con ellos (como podría darse con los públicos internos que trabajan en el mismo inmueble), lleva a la organización a monitorizarlos más frecuentemente y comprobar que sus informaciones no han sido distorsionadas por ruidos externos.

Las relaciones de la empresa con el exterior y lo que ésta quiera transmitir dependerán en gran medida de lo bien que se conozca a sí misma, de cómo transmita esta imagen a sus públicos internos y de la posición que ocupe entre la competencia. Igualmente, hay que conocer los medios a los cuales se debe enfrentar la organización para proporcionar la información adecuada y en el momento oportuno. (Fita, 1999).

Como veremos más adelante, los medios son uno de los públicos externos más importantes y delicados. Ellos se encargan de hacer pública una noticia y aunque deben ser neutrales, sus opiniones tienden a inclinarse hacia algún lado de la balanza; el tener una relación cordial con ellos puede facilitar el diálogo y la oportunidad de aclarar cualquier duda existente.

Los canales de comunicación externa se usan para que los miembros de una organización interactúen con otros individuos fuera de su empresa. Igualmente, los sistemas externos de mensajes se usan para reunir información relevante para el entorno organizacional y viceversa. Los mensajes que la organización envía a su entorno son diseñados para influenciar a elementos externos e incitarlos a coordinar sus actividades con aquellas que los miembros de la organización llevan a cabo internamente.

Las herramientas utilizadas para este intercambio de mensajes cuentan con notas de prensa, reportajes en periódicos y revistas, publicaciones y folletos, tours, mítines o eventos, seminarios y talleres, reuniones con proveedores y clientes y por su puesto los medios de comunicación electrónica: radio, televisión, teléfono, e-mail, Internet, teleconferencias y video. (Andrews y Baird, 2000).

3.5.1 Coordinación de la comunicación interna y externa

Ambos canales son dependientes uno del otro y deben funcionar de manera orquestada. Los líderes deben promover el desarrollo de los dos tipos de comunicación y coordinar estas funciones interdependientes. Los canales de comunicación interna son usados para dirigir las actividades organizacionales hacia el cumplimiento de metas basadas en la reunión de información por medio de canales externos. Por su parte, los canales externos son empleados para presentar información relevante sobre los procesos internos de la organización al entorno e intentar influenciar el comportamiento del público.

Los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad organizacional mientras que los canales de comunicación externa son dirigidos hacia la innovación por medio de la identificación de direcciones en el desarrollo de la organización. (Kreps, 1990).

La importancia de la coordinación entre ambas comunicaciones estriba en que los mensajes que la organización emite al exterior para construir su imagen deben estar basados en la realidad del funcionamiento y en la identidad de la organización; de no ser así se corre el riesgo de caer en contradicciones que pueden desembocar en conflictos o incluso crisis. Esta coherencia la expresa Bartoli (1992) en dos áreas:

- **en materia de contenido:** pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos
- **en materia de procesos:** elección adecuada de medios, soportes y destinatarios de dicha información y la oportunidad de reatrolimentación.

Regourgy (en Bartoli, 1992) agrega la necesidad de una estrategia de comunicación global en la existen cuatro tipos de discurso.

DISCURSO DE IDENTIDAD	Refuerza el sentimiento de pertenencia y de identidad que debe verse reflejado y tener el mismo efecto en los públicos externos
DISCURSO DE PERSONALIDAD	Corresponde a la imagen de marca y debe tener coherencia entre forma y contenido
DISCURSO FÁCTICO	Se trata de una comunicación de producto o de actividad que describe características de fabricación (procedimientos, tecnologías y organización)
DISCURSO CULTURAL	Es la expresión de los valores de la organización

Una vez más hemos de repetir la importancia del consenso entre todos los discursos; la identidad de una organización debe trabajarse desde dentro, debe darle forma a su personalidad como si se tratara de una persona y tener claro lo que es para poder transmitirlo al exterior, es decir, si no sabemos quiénes o qué somos no podremos comunicárselo a los demás. Por consecuencia, una vez aclarado este concepto, la organización será capaz de enviar un mensaje claro a sus públicos externos, sin dejar de ser coherente para no incurrir en falsas percepciones. Al mismo tiempo, ya que se intenta vender un producto o servicio, hay que describir dichas actividades al público; éstas deben cubrir los aspectos señalados en el discurso de identidad al igual que el cultural. No se puede pretender ser de un modo y actuar de otro. Cuando una empresa se proclama cuidadosa del medio ambiente y colabora en acciones para su preservación, damos por hecho que sus formas de producción no lo dañarán ya que en caso contrario, su imagen se vería gravemente afectada al haberse mostrado falsa y manipuladora.

3.6 Rumor

Hemos hablado del rumor como un tipo de comunicación interna, pero debemos profundizar un poco más ya que si no se controla, un rumor puede incluso convertirse en una crisis.

El flujo de mensajes informales, como el rumor, se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización y que no está necesariamente prescrita por las estructuras formales y jerárquicas de ésta, pero que crece a partir de la curiosidad de sus miembros, atracción interpersonal e interacción social.

Una de las razones principales por las que se desarrollan sistemas de comunicación informal es por la necesidad de los miembros de la organización de obtener información sobre ésta y saber como podrán afectar sus vidas los posibles cambios.

Como siempre, el que posee la información también tiene el poder; por lo tanto quien quiera que tenga algún dato relevante estará dispuesto a negociar. Aquellos miembros que utilizan canales informales para reunir información y la usan para dirigir un rumor, se conocen como líderes informales. (Kreps, 1990).

Los rumores reflejan la trama de las relaciones jerárquicas entre trabajadores y patrones, además de los antagonismos entre los propios individuos. En la organización se convive con frustraciones reprimidas así como con una constante ansiedad de la pérdida del puesto de trabajo. Por lo tanto, los rumores nacen como reacción a estas realidades; funcionan como un contrapoder de los trabajadores a la dirección. Puede decirse que el rumor: moviliza; condiciona el pensamiento, además de crear y alimentar el clima deseado; se oponen a proyectos cuando se adelantan y organizan la resistencia, es decir, se enfrentan a la aceptación pasiva del hecho consumado, del cual se sabe casi siempre demasiado tarde; y obliga a hablar a la dirección, la fuerza a romper el silencio, difunde el rumor para sacar la verdad. (Kapferer, 1989).

Por su parte, la dirección también se vale del rumor como instrumento de sondeo cuando desea saber la reacción de las bases ante una situación (normalmente impopular) y cuál es el estado de movilización de los contingentes. Se lanza un rumor y se espera la reacción.

En términos generales, puede decirse que la proliferación de rumores dentro de la organización es el reflejo de la débil estructura en comunicación interna. A raíz de ésta situación, por eso se han creado departamentos de comunicación interna o relaciones humanas (o cualquier otro nombre), con la función de evitar situaciones que lleven al rumor. De hecho, el primer objetivo es una utopía basada en la falsa idea de que los rumores son dañinos –muchas veces pueden serlo, pero otras constituyen un modo de expresión y de acción sobre el entorno-. Además, los rumores son

inevitables dada la estructura interna y las relaciones de poder existentes. El número y el contenido de los rumores constituyen un buen barómetro de la atmósfera empresarial.

Sin embargo, hay rumores que se pueden prevenir. Si se estudia la actuación de los responsables de la comunicación interna, veremos que se basa en la transparencia; los rumores nacen de la desinformación, poca información o demasiada información, la estrategia consiste en neutralizar esos tres factores mediante una política informática.

Cabe señalar que el responsable de la comunicación que dirija todas las publicaciones internas debe dar a conocer las grandes decisiones de la empresa al igual que aquellos hechos que se consideran menos importantes pero que igualmente afectan a los empleados y al clima empresarial.

Anteriormente ya se ha hablado de los canales formales e informales dentro de la organización. El primero, formado por el organigrama empresarial y el segundo, un sistema extraoficial que basa su poder principalmente en la red de secretarías. Se la considera una fuente irremplazable de noticias, ya que como canal, es ideal para saber quien está bien considerado y quién no; quién será promovido y quién excluido; a qué se parecerá la futura organización, incluso antes de que se haya anunciado oficialmente, lo cual permite tomar todas las disposiciones necesarias; quién será cambiado de función y quién trasladado; qué nuevos puestos se crearán y quiénes los ocuparán; cómo es la propia imagen de la empresa, etc.

El rumor es franco, ya que al preguntar directamente es probable que responda la verdad, pero debido al anonimato que ofrece el rumor, es más fácil que diga todo aquello que en otra situación sería callado. Ya que el rumor nace muchas veces por la desconfianza de las versiones oficiales, una clave para prevenirlo es la credibilidad de las fuentes y esto no siempre es fácil de conseguir. No solo basta con decirlo, sino demostrarlo, hay que tener una buena reputación, ser conocido como alguien a quien puede creerse. Este precepto tiene una aplicación muy difícil en tiempos de crisis, precisamente porque a menudo parece preferible no divulgar las informaciones, o bien disfrazarlas.

Las reacciones a un rumor pueden ser, según Lagadec (1991):

- El silencio: en situación de crisis puede ser peligroso esperar a que el problema se extinga el solo. El silencio puede justificar todos los rumores. Puede ser mal acogido internamente, puede percibirse como una señal de desprecio, al mismo tiempo que el rumor da a entender falta de comunicación.
- Desmentir: no es un arma muy poderosa en materia de comunicación y no puede desarmar al imaginario construido alrededor del rumor. Tiene el riesgo de ser un arma boomerang: pone el asunto en conocimiento de todos; pone a reflexionar sobre el tema a quienes aún no lo habían hecho; los receptores no atentos corren el riesgo de construir una amalgama dudosa entre el asunto y el desmentido.

La dirección no puede actuar sobre cada rumor. Eso sí, cuando un rumor contiene una patente falsa información que pudiera minar la confianza pública en un producto u organización y éste se extiende hacia una audiencia mayor, es necesaria una rápida actuación de los profesionales de la dirección para acallarlo. (Barton, 1992).

Aunque el rumor no es visto como un caso clásico de dirección, el impacto puede ser una crisis sostenida a largo plazo para cualquier público. El simple hecho de que haya gente hablando de la compañía negativamente puede llevar a ramificaciones que no se identificaron en un principio. Por lo tanto, muchas compañías evalúan los daños y deciden intervenir después de ver las consecuencias (pérdida de clientes, contratos cancelados, disminución de ventas, etc.). En conclusión, los departamentos de relaciones públicas, ventas, dirección, en fin, todos; deben ser sensibles a los rumores, “ a las palabras de la calle”, para evitarse disgustos.

Los primeros estudios organizacionales sobre la transmisión de rumores fueron llevados a cabo en un ambiente militar por Caplow en 1947. Utilizando métodos tanto de observación como de entrevista, logró encontrar que: primero, los rumores viajaban a través de líneas intrafuncionales más que interfuncionales; segundo, comparativamente, ocurrían pocos rumores en el sistema; tercero, la información del rumor era más exacta que inexacta; cuarto, su difusión era rápida; quinto, la mayoría de los rumores consistían en tres aseveraciones asociadas; sexto, la distorsión aparecía principalmente de los intentos de simplificar las declaraciones; y por último, había

relaciones positivas entre el tiempo de supervivencia y la difusión y veracidad. (Stohl y Redding en Jablin et al. 1989).

En un lenguaje más coloquial podríamos decir que *si el río suena es porque agua lleva*. Los rumores no son necesariamente falsos y aunque lo fueran, nunca está de más investigar y averiguar por qué surgió y qué se puede hacer para evitar su proliferación y posibles repercusiones.

Por su parte, Davis (1952,1953) diseñó un método para estudiar la comunicación en la red informal del rumor; lo llamó análisis ECCO (Episodic Communication Channels in Organizations), una técnica para identificar la fuente, método de transmisión y exactitud de la transmisión en mensajes específicos. A diferencia de las aproximaciones convencionales sobre redes, en las que a los miembros de la organización se les pide generalizar sus actividades comunicativas, la investigación ECCO les pide indicar cómo y de quién han escuchado mensajes específicos. Aunque los resultados que ofrece el experimento son rápidos y confiables, no pueden ser generalizados a una red estable de comunicación, ya que cada patrón de difusión es único.

En muchas organizaciones el rumor y la distorsión son vistos como términos correlacionados. La red de rumores es inherente a la organización, pero muchos directivos la ven como un problema. No tienen en cuenta su exactitud ni la rapidez de difusión. El rumor es una buena forma de saber el modo en que circula la información dentro de la organización y los roles de las personas y departamentos.

Normalmente se ve al rumor como algo malvado que desvía los sistemas de comunicación; se cree que solo tiene algunas funciones que puedan ser útiles y que principalmente se trata de chismes, rumores falsos y perjudiciales que afectan la reputación y hieren los sentimientos de las personas. Debido a estas interpretaciones negativas del fenómeno, las organizaciones y los teóricos han tratado de erradicarlo, sin embargo, mientras más lo intentan más se arraiga. (Kreps, 1990).

En contra de lo que se piensa, el rumor es muy útil dentro de la organización; debido a la rapidez con la que se disemina, puede ser un medio eficaz para dar a conocer información “jugosa” dentro de la empresa, siendo además fiable, ya que el grado de distorsión del mensaje es mucho menor que aquellos que emanan de las fuentes formales de información.

Los rumores nacen para explicar situaciones que son percibidas como confusas e importantes a la vez; es decir, la actividad de un rumor varía dependiendo de su supuesta importancia y ambigüedad. En general, los rumores se asientan en una combinación de incertidumbre y ansiedad y no se distorsionan significativamente en su viaje por la organización.

Las crisis pueden y muchas veces empiezan por un rumor. De hecho, una crisis puede ser un rumor negativo. Un rumor es normalmente información de boca en boca que no ha sido verificada y no posee una fuente creíble. Éstos pueden ser positivos o negativos; total o parcialmente falsos, aunque también pueden ser verdad o hechos prematuros.

3.6.1 Tipos de rumor

Un rumor no es simplemente un chisme que circula por la oficina, es increíblemente versátil y puede presentarse bajo formas diferentes. Algunos autores han identificado varios tipos de ellos. Kapferer (1989) propone 6 tipos de rumor. El rumor **intencional** es iniciado para conseguir un propósito; el rumor **de hechos prematuros** es una versión previa de algo que eventualmente será verdad; el rumor **malicioso** es creado normalmente para dañar a la competencia; el rumor **exagerado** es tan increíble que la gente dice *tiene que ser verdad* ; el rumor **casi verdadero**, se llama así porque tiene algo de verdad aunque la gente crea que lo es completamente; el rumor **de cumpleaños**, es aquel que surge una y otra vez y es tan regular como un cumpleaños. Todas estas categorías se sobreponen y pueden surgir combinaciones de rumores que igualmente deben ser combatidos.

Por su parte, Gibson et al. (1996) los clasifican en 4 grupos: **Ilusiones o deseos**, expresan los deseos o esperanzas de quienes los hacen circular; rumor **mete miedos**, obedece a temores y ansiedades de los empleados, provoca el malestar general de éstos; rumores **cicateros**, dividen al grupo y crean enfrentamientos; rumores **estimulantes**, tratan de adelantarse a los hechos y surgen cuando los empleados llevan tiempo esperando una noticia.

A continuación se mencionan algunas sugerencias que las organizaciones pueden poner en práctica para minimizar los riesgos de crisis causados por un rumor:

1. Ya que la víctima del rumor es por lo general la última en enterarse, puede establecerse una central de rumores en la cual voluntarios o empleados propongan a otras personas para que estén alerta de los rumores.
2. Crear talleres sobre el rumor antes de que estos empiecen a circular para advertir al personal que acciones deben tomarse en caso de surgir un rumor dañino. El grado de daño de un rumor debe ser previamente establecido en categorías que incluyan cuales son aquellos que más podrían afectar a la organización, empresas en situación similar podría ser una fuente de conocimiento de rumores que ya las hubieran afectado previamente.
3. Comprobar que la compañía tiene fuertes relaciones positivas con sus públicos clave para asegurarse de que al menos dudarían de un rumor negativo o lo desoirían del todo.
4. Mantener a los empleados informados ya que ellos pueden ser la fuente principal de apoyo y defensa de la compañía.

Una vez que un rumor negativo se ha difundido, la organización puede tomar las siguientes medidas:

1. Cuando un rumor parece estar desarrollándose o circulando, hay que dar a los públicos con información completa, exacta y contradictoria al mensaje que lleva el rumor. Sin embargo no hay que mencionar el rumor como tal ya que no se quiere su avance. La información solo debe llevar el mensaje implícito de que el rumor es mentira para reducir la exposición al mínimo del rumor. Desafortunadamente, es más la gente que hace caso de noticias negativas o rumores, que aquellas que escuchan el mensaje positivo.

2. Una vez que el rumor haya circulado, hay que analizarlo. Saber su probable origen, por qué empezó, cuál es su posible impacto, si desaparecerá o no, si está restringido a un área o si es posible que se propague.
3. No hacer nada. Aunque puede ser un arma de dos filos, hay rumores que debido a su escasa importancia causarían más daño si se empezara a atraer la atención hacia él al tratar de negarlo.
4. Negar el rumor pública y vehementemente. Hay que probar que el rumor es infundado, ser persuasivo y convincente al negarlo y sobre todo, tener pruebas que puedan demostrar que se dice la verdad.
5. Para ser convincente, se puede buscar el apoyo de una autoridad que desacredite el rumor. Esta persona debe tener credenciales fuertes dentro de la comunidad (un médico, un profesor universitario o algún otro profesional avalado).
6. Difundir anuncios en publicaciones importantes y de gran tiraje. Esta es un arma poderosa para llegar a mucha gente si el mensaje es convincente; si no lo es, el anuncio puede promover más el rumor. Igualmente, hay que estar seguro de que el rumor es totalmente falso y no prematuro, ya que en ese caso, los anuncios harían más daño que bien.

3.7 Públicos y grupos de interés

Hay una pequeña diferencia entre los públicos y los grupos de interés. La gente entra en la categoría de grupos de interés porque se ven afectados por las decisiones de la organización y viceversa. Muchos grupos de interés son pasivos; aquellos que se vuelven activos y atentos se describen como públicos. Los grupos de interés están unidos a la organización porque *ambos* tienen consecuencias mutuas, se causan problemas el uno al otro. Por lo tanto, es importante identificarlos oportunamente, por ejemplo: propietarios, competidores, clientes, medios, empleados, proveedores, etc.

La comunicación en el nivel de grupos de interés es preferente antes de que ocurra algún conflicto, se pueden desarrollar relaciones estables a largo plazo y en caso de conflicto, la organización contará con un punto de apoyo. (Grunig & Repper, 1992).

Mitroff y Pearson (1995) dividen a los grupos de interés en dos secciones, una refleja funciones organizacionales típicas: miembros internos de la organización y grupos externos que pueden afectar a las capacidades de crisis; el otro, los agrupa según papeles o percepciones arquetípicas.

1. Grupos ↔ Medios de comunicación, sindicatos, trabajadores, accionistas, dirección, consumidores, legisladores, intereses especiales (dependiendo del tipo de organización), competidores, proveedores.
2. Papel desempeñado ↔ Héroes, víctimas, villanos, protectores, aliados, enemigos, salvadores.

Los públicos de la organización surgen desde el mismo momento en que ésta se crea, sólo es cuestión de identificarlos y entablar un diálogo con ellos para facilitar la comunicación. El hecho de que un público no se manifieste no quiere decir que éste no exista o que no debemos prestarle tanta atención, por el contrario, cultivar las relaciones con ellos puede ser crucial en tiempos de crisis donde la organización busca y necesita todo el apoyo posible. Público es un grupo de personas que comparten un problema común o meta y que reconocen un interés común.

Es así que Grunig (1992), ha propuesto tres categorías para identificar a los públicos:

- Público latente: un grupo que enfrenta una situación indeterminada pero que no reconoce la situación como problemática.
- Público atento: el grupo reconoce un problema –lo que falta en la situación- y así el público latente se convierte en atento.
- Público activo: el grupo se organiza para discutir y hacer algo sobre la situación.

Supongamos que al acercarse la temporada de vacaciones, las agencias de viajes deciden incrementar sus precios cobrando comisiones más altas de lo normal; cualquier persona que utilice o haya utilizado sus servicios es un público de estas empresas. Ahora bien, se puede empezar por ser un público latente si hace tiempo que no acudimos a ninguna de estas agencias o no creemos vernos afectados por sus

medidas; sin embargo, seremos un público atento cuando vemos la situación más de cerca y pensamos en las repercusiones de tales medidas. Finalmente, seremos un público activo cuando al querer planear nuestras vacaciones comprobamos que los precios se han elevado considerablemente y decidimos tomar medidas, ya sea quejándonos o prescindiendo de sus servicios.

Como vemos, los públicos pueden jugar diferentes roles dependiendo de la situación, no son estáticos y cambian según las circunstancias. Además, los mensajes deben también adaptarse, aunque sea el mismo grupo de personas sus percepciones serán diferentes y tendrán necesidades de comunicación específicas.

Por su parte, Justo Villafañe (1993) describe una serie de públicos que pueden influenciar positivamente en la opinión pública:

- públicos prescriptores: cuando dicha capacidad es tan elevada que puede inducir comportamientos. Existen en la sociedad líderes de opinión que en determinado momento pueden influenciar a la gente, es aconsejable para la organización que identifique a estas personas o públicos para, de ser posible, tenerlos de su parte y recurrir a ellos en caso necesario.
- públicos mediadores: cuando poseen capacidad de intercesión o una leve influencia positiva. Sin tanta presencia como los prescriptores, estos tipos de públicos también pueden ayudar a inclinar la balanza a favor de la organización.
- públicos neutros: no influyen; son públicos más racionales, que mantienen su postura para sí y dejan que los demás tomen sus decisiones.
- públicos detractores: ejercen influencia negativa. Como en los partidos políticos, existen públicos con posturas opuestas que difícilmente apoyarán a la organización.

Estas categorías agrupan a gente que es propensa a comportarse de modo similar. Esto hace posible a los profesionales de la Comunicación dirigirse a cada grupo teniendo en cuenta sus necesidades y preocupaciones mas que pretender hacerlo con algún tipo ya mítico de público promedio.

En tiempos de crisis, Fearn- Banks (1996) identifica cuatro categorías:

- Públicos decisivos: aquellos que tienen poder y autoridad en la toma de decisiones como la junta directiva, inversores, ejecutivos clave... La comunicación con estos públicos debe ser prioritaria.
- Públicos funcionales: los públicos que hacen funcionar la organización: empleados, sindicatos, proveedores, consumidores, etc.
- Públicos normativos: gente que comparte valores con la organización en tiempos de crisis: asociaciones comerciales, competidores y organizaciones profesionales.
- Públicos difusos o concernientes: están indirectamente unidos a la organización, por ejemplo, los medios.

Aunque estos públicos ya existen en tiempos de calma, es cuando surge la crisis que salen a la superficie. Si bien algunos pueden parecer más importantes que otros, todos merecen atención especial. El hecho que haya una categoría de públicos decisivos, no quiere decir que los otros no puedan representar un papel determinante en el proceso de crisis. Los medios, que se consideran un público difuso por la relación que tienen con la organización, pueden transformarse en un público decisivo si presentan información que pueda afectar rotundamente a los intereses empresariales.

Un público, es además relativo, ya que existe en función de la empresa u organismo con el que se relacione. En los tres casos que estudia esta tesis los públicos son básicamente distintos con algunos en común como son los medios. Para Baxter sus públicos decisivos eran las familias afectadas y los demás pacientes que usaban sus dializadores; la FDA y la TÜV debieron actuar como públicos prescriptores o al menos como mediadores ya que eran ellos quienes tenían la evidencia de las investigaciones realizadas; los medios por su parte, en su condición de públicos difusos debieron haber sido igualmente neutrales y reportar los hechos sin involucrarse; desafortunadamente para Baxter, su intervención fue negativamente decisiva al criticar duramente las acciones realizadas por la compañía.

Tipos de públicos en función de las decisiones

	Públicos		Decisiones
Internos	Personal Dirección Cuadros directivos Mandos intermedios Empleados Obreros Sindicatos	Gestión Económica Psicológica	Candidatura Mandar Sindicarse Candidatura Recepción Trabajar, huelga
Ambivalentes	Accionistas Socios capitalistas Distribuidores, intermediarios	Financiera Gestión Económica	Comprar o Suscribir Votar Vender
Externos	Clientes: Potenciales o Reales (servicio= consumidores usuarios) Proveedores: De bienes o de servicios Competidores Poderes públicos: *Internacional *Nacional *Regional *Local Enseñanza Medios de Comunicación: *escritos *hablados *audiovisuales	Económicos Económica Económica Administrativa- Política Psicológica Psicológica	Comprar Proveer Precio Comprar obras Públicas, polos de Desarrollo, etc Formativa Formar opinión Divulgativa Informativa

Fuente: Urzáiz (1997)

Mintzberg (1983 en Grunig, 1992) muestra especial interés en tres tipos de públicos externos por la fuerte influencia que pueden llegar a tener en las políticas de la organización, estos son: los medios, el gobierno y grupos activistas. Los primeros, pueden ser un arma de algunos grupos para llamar la atención sobre un determinado asunto ya que los medios legitiman una situación; el gobierno, es la máxima autoridad reguladora de las actividades de la organización y tercero, los grupos activistas, que vigilan de cerca su comportamiento y pueden influir en el público sobre asuntos que normalmente no hubieran causado sobresaltos a la organización.

Para lidiar con estos públicos no es necesarios seguir directrices particulares, simplemente hay que continuar con las mismas políticas de comunicación abierta y pro activa que garantice las buenas relaciones previas a cualquier conflicto o crisis.

3.7.1 Segmentación de públicos

Broom y Dozier (1990) han identificado nueve métodos para segmentar públicos. Algunas estrategias, tales como identificar públicos en base a su posición organizacional, área geográfica o características demográficas, requieren un mínimo de investigación. Otras estrategias, como la segmentación psicográfica, poder encubierto y rol en el proceso de toma de decisiones, requieren una investigación detallada antes de que la segmentación tenga lugar.

Una buena estrategia se basa en la teoría situacional que dice que las organizaciones crean públicos cuando sus acciones tienen consecuencias para otras organizaciones o agrupaciones de gente. "Los públicos van y vienen", aseguraron Grunig y Hunt (1984), dependiendo de "lo que una organización haga y de cómo la gente y las organizaciones en el ambiente reaccionen a ese comportamiento". Cuando las organizaciones o grupos de individuos no se ven afectados en ningún aspecto por ese comportamiento, son un *no público*. Si fueran afectados por las acciones de la organización, pero no se percataran de ello, serían un *público latente*. Una vez que los afectados se dan cuenta de que tienen un problema en común, entonces se convierten en un *público atento*; y cuando ya se organizan para hacer algo sobre su problema en común, entonces son un *público activo*.

Para segmentar públicos de acuerdo a la teoría situacional de Grunig, los comunicadores deben conducir la investigación en individuos y organizaciones para determinar si han sido afectados de algún modo por el comportamiento organizacional, aprender si los afectados están al tanto del impacto de esas acciones y aprender si ellos mismos se están comunicando u organizando para hacer algo al respecto.

Ya que los públicos activos son los únicos que generan consecuencias para las organizaciones, los comunicadores podrían olvidar a los públicos latentes y los públicos atentos. Sin embargo, al tiempo que los públicos se vuelven más activos, la comunicación de la organización se maneja de forma diferente, y buscan información completa sobre la organización y la situación.

Independientemente de la técnica utilizada para identificar a los públicos, cualquier organización sabe de antemano con quien se comunica y cómo tiene que hacerlo; la eficacia de los mensajes eso sí, dependerá de si ha logrado diferenciar correctamente sus públicos y grupos de interés.

3.8 Conflicto

Para que una empresa logre sus objetivos y sea productiva siempre es necesario que convivan distintas perspectivas, prácticas y percepciones; éstas pueden ser abiertas o encubiertas, darse entre superiores y subordinados en una estructura jerárquica e incluso pueden tener lugar a través de estructuras funcionales u organizaciones.

En la mayoría de situaciones, el conflicto está presente o amenaza con aparecer. Aún en relaciones cooperativas siempre existirá la necesidad de ser competitivo aunque sea para enfatizar la posición o recalcar algún tema importante.

Por consiguiente, tenemos que en casi toda organización puede estar presente la semilla del conflicto y cuando éste es percibido, es más probable que ambos lados del conflicto se percaten de ello en el contexto organizacional que en el personal. Si una situación alcanza un estado de conflicto activo éste se manifiesta con la creación de coaliciones para apoyar una u otra parte del problema; lo que podría derivar negativamente en espirales de ataque-defensa. (McCall & Cousins, 1990).

Existen una gran variedad de estrategias para solucionar un conflicto y es importante que la organización aprenda a utilizarlas oportunamente, ya que de no hacerlo solo pospone lo inevitable: la confrontación y por consiguiente, una crisis.

A continuación se presenta una tabla de estrategias de comunicación en situaciones de conflictos.

Estrategias de evasión	Estrategias de estructuración	Estrategias de confrontación
Demorar/ dejar para después Manipulación de procedimientos Posponer la comunicación Enfocar las reglas de interacción	Definición del tema Iniciar con temas focales o nuevos Enfocarse en los temas por medio de la repetición o clasificación Modificar la imagen el problema Incluir etiquetas emocionales al problema o posiciones adoptadas	Coerción: disputas abiertas de poder Rango formal Coaliciones Expertos
Regresión		Coerción: amenazas y promesas
Compromisos de venganza	Manipulación de relaciones: Robo Altercados Predecir sentimientos Altruismo Sentimientos de culpa	Personalización Acusaciones morales Ad hominem Revelación de secretos
Rehusarse a admitir la existencia de un conflicto		Dureza Forma pura Pecador reformado

Fuente: Holt, Rinehart y Winston en McCall & Cousins, 1990.

El conflicto es una situación presente en las relaciones humanas, tal vez sea más fácil evitarlo y controlarlo cuando los grupos son pequeños, pero en una organización donde la cantidad de empleados sea numerosa el conflicto será más difícil de manejar. Las redes de comunicación deben estar particularmente monitorizadas y los públicos identificados para poder detectar los conflictos oportunamente y solucionarlos satisfactoriamente.

Autores como Burke(1970), Folger & Poole(1984), etc., han señalado que cuando un conflicto no es identificado, entendido y manejado eficazmente, puede derivar en un uso ineficiente de los recursos organizacionales, situaciones estresantes entre las partes y desviar las energías de los afectados por el conflicto. Por otra parte, el conflicto que es gestionado eficazmente tiene como resultado un aumento de creatividad e innovación, replanteamiento de metas y prácticas y grupos de trabajo mejor informados.

Muchos de los conflictos que surgen en una organización nacen de la percepción de la situación; cada parte intenta mantener su versión de los hechos, su realidad y es el desacuerdo el que crea el conflicto. (Bartunek et al., 1992). Es deber de

la dirección o del departamento de comunicación exponer los hechos claramente, conocer los puntos de vista de cada una de las partes y negociar la situación para solucionar las diferencias y evitar que la tensión aumente y devenga la crisis.

Un modelo para estudiar el conflicto, es el propuesto por Thomas (1976 en Rahim, 1989), para él, las etapas en el modelo del proceso de conflicto diádico son la frustración, conceptualización, comportamiento y resultado o consecuencia.

La frustración ocurre cuando un individuo percibe que sus metas, creencias, actitudes, ideas, etc., son incongruentes con las de otro individuo. La fuente de conflicto muchas veces se basa ya sea en los componentes estructurales o de comportamiento de la situación. Es decir, los comportamientos y actitudes de las partes involucradas y/o la estructura de la situación será la fuente del conflicto interpersonal.

La conceptualización es la cristalización de lo que está causando ese nivel de frustración. El individuo que está frustrado revisa la situación y mentalmente clarifica comportamientos específicos, comentarios, etc., de la parte que le causa el conflicto. Esta falta de congruencia entre las partes en conflicto puede estar presente tanto en relaciones supervisor-subordinado como entre compañeros del mismo nivel.

El nivel de comportamiento consiste en las acciones tomadas o no por las partes en conflicto para manejar la situación. Un número de tipologías han sido propuestas para categorizar los diferentes comportamientos. Una de ellas, desarrollada por Blake y Mouton (1964) identifica cinco respuestas básicas de comportamiento: evasión (de la persona, problema o situación); adaptación (aceptar el conflicto); compromiso (las dos partes hacen reajustes); competición (forzándose a satisfacer los propios deseos; y colaboración (para solucionar el conflicto).

Por último, en este modelo aparecen los resultados; las consecuencias de la situación conflictiva entre las partes. Los resultados pueden dar pie a más frustraciones y a un reciclamiento del conflicto o por el contrario (que es lo que se espera), que resuelvan todos los temas satisfactoriamente.

3.8.1 Manejo del conflicto

El manejo de conflicto se refiere a las intervenciones de individuos y organizaciones diseñadas para optimizar los niveles de conflicto tales que las metas individuales y organizacionales sean alcanzadas. Recientes investigaciones en el manejo de conflicto han seguido dos caminos. Una, que se ha enfocado en los rasgos contextuales y el impacto de éstos sobre la habilidad de los disputantes para lograr un acuerdo. Las consideraciones contextuales incluyen: realidades económicas en disputa, arreglos estructurales y estrategias y tácticas conductuales. Todos estos aspectos contextuales comparten un foco primario en aspectos del conflicto que son externos a las partes en disputa. (Earley y Northcraft en Rahim, 1989).

En contraste, también se propone una parte complementaria o interna que se enfoca en las características de la personalidad para entender el comportamiento durante la resolución de la disputa. Ésta, tendrá la ayuda de un mediador, una persona normalmente ajena a la situación y que adopta una postura neutral ante la situación. Su función es la de ayudar a las partes a solucionar sus diferencias buscando lo mejor para todos.

Los pacificadores o mediadores desempeñan cuatro roles principales en el proceso de resolución del conflicto: proveen apoyo a la gente al permitirles contar su versión de la historia; reformulación de lo que se ha entendido de la situación al dar explicaciones alternativas; traducción de las percepciones de la otra persona directa o indirectamente y, crear ocasiones para que los conflictos privados sean públicos con el fin de servir de ejemplo a otras organizaciones. (Kolb, 1992)

Cuando el conflicto está en ebullición, como en cualquier otro altercado, las personas se ofuscan. No es fácil hacer entrar en razón a alguien que se siente ofendido o con derecho a reclamar, nadie quiere ceder y se pueden alcanzar puntos de enfrentamiento bastante serios. Alguien que pueda mantener la cabeza fría es indispensable para no tomar partido por alguna de las partes, el mediador debe dejar que todos expongan su visión de la situación, reformularla y proponer soluciones.

Kochan y Jick (1978 en Rahim, 1989) hablan de tres estrategias generales utilizadas por los mediadores: *no contingentes*, *contingentes* y *agresivas*. Las estrategias no contingentes son orientadas al proceso y sirven a una variedad de funciones que incluyen: obtener la confianza de las partes y reunir información concerniente a la disputa, la relación entre los contendientes, distribuciones de poder, al igual que la relación que tienen con sus seguidores. Las estrategias contingentes son comportamientos orientados a la satisfacción, los cuales involucran directamente al mediador en el proceso de toma de decisiones.

Algunos ejemplos de este tipo de estrategias incluyen: el hacer sugerencias para la solución del problema, presionar a las partes para alterar sus posiciones en la negociación o sus expectativas y criticar a los disputantes por comportamiento intransigente.

Por último, las estrategias agresivas son más extremas que las contingentes ya que contemplan acciones para que un partido cambie de posición, sugerencias de alternativas para llegar a un acuerdo, así como aseveraciones que traen a los partidos a la "realidad". La clave para distinguir las estrategias agresivas de las contingentes radica en la vehemencia del mediador, de su comportamiento y de su deseo de imponer su imagen de la "realidad" a los contendientes.

Durante el proceso de mediación en el conflicto se recurre a diversas técnicas para facilitar el acuerdo. Una de ellas es la de Simkin que plantea tres estrategias: tácticas de comunicación, tácticas sustantivas y tácticas de procedimiento.

Las tácticas de comunicación ayudan a los contendientes a comunicarse, están orientadas al proceso. Las tácticas sustantivas, son similares a las estrategias contingentes y a las directivas; son específicas e iniciadas por el mediador, y por último, las tácticas de procedimiento, que obviamente se orientan al proceso de las negociaciones.

Otra clasificación, propuesta por Sheppard (1984 en Rahim, 1989) contempla cuatro estrategias de control: control del proceso, control de satisfacción, control por solicitud y control motivacional.

- El control del proceso, intenta dirigir la manera en la cual dos disputantes y otros partidos interactúan aunque no siempre del modo en que debiera ser, ya que puede actuar como abogado de una de las partes, controlar información y establecer reglas particulares de orden.

- El control de la satisfacción, involucra la dirección de temas sustanciales en la disputa, es decir, el mediador interpreta, clarifica o ataca un punto en particular.

- El control por solicitud puede incluir cualquiera de los tipos de control antes mencionados, con la diferencia que es un tercer partido quien usa esos comportamientos en respuesta a una solicitud directa de tal intervención.

- Por último, el control motivacional es la fuente de poder o influencia que utiliza un tercer partido; puede dar incentivos o desánimos, cambiar la distribución de poder, usar argumentos persuasivos, invocar al uso de la autoridad legítima o incluso usar fuerza física.

En general, cuando se presenta el conflicto este surge primero en la estructura interna de la organización. Cuando en capítulos anteriores hablamos de la GCP y GR, el conflicto entraba en estas categorías. El resentimiento, la inconformidad, el malestar, la frustración y la falta de información son algunos de los elementos que pueden desencadenar el conflicto. Más aún, todos ellos son situaciones que pueden detectarse fácilmente y controlarse a tiempo para evitar que escalen en crisis y afecten al funcionamiento general de la organización.

El conflicto puede darse entre elementos de la misma organización pero también puede surgir con públicos externos a ella. Una demanda puede ser ejemplo de un conflicto (siempre y cuando no haya saltado a los medios ni al dominio público). La parte supuestamente afectada entra en conflicto con la empresa cuando percibe un trato o acción inaceptable por parte de ésta. El aclarar cara a cara las circunstancias en que se dieron los hechos y llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes es el objetivo del mediador.

3.9 Gestión de conflictos potenciales (GCP)

También conocida como *issues management* o *RRPP estratégicas* podemos definirla como:

“la capacidad de entender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de políticas corporativas así como las técnicas de asuntos públicos/ relaciones públicas, hacia el alcance de un solo objetivo: la participación significativa en la creación de una política pública que afecte al destino personal e institucional.” (Chase, 1982).

Literalmente, el *issues management* sería la gestión de asuntos, pero esta traducción es un tanto imprecisa, por lo tanto, aquí adoptaremos la traducción que hace González Herrero (1998) de Gestión de Conflictos Potenciales al igual que la definición que de ella propone:

“La GCP es una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios, es 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”.

En sus inicios en los años 70, la gestión de conflictos potenciales nació como un intento por parte las grandes compañías de contrarrestar los efectos que grupos activistas llevaban a cabo para presionar a los legisladores en el control de la actividad empresarial. Cuando las empresas empezaron a tener una responsabilidad social al igual que económica se interesaron cada vez más por evitar situaciones conflictivas ante la opinión pública.

La gestión de conflictos potenciales da a la empresa una vacuna que la previene contra una gran cantidad de crisis, es el primer paso hacia la planificación; la GCP se anticipa a la crisis detectando los asuntos más sensibles para la organización, haciéndoles un seguimiento y tomando medidas para contrarrestar sus posibles consecuencias negativas.

Como ninguna empresa puede gestionar todos los asuntos a la vez, Chase y Jones (1979), detallan las funciones de las RRPP estratégicas para identificar y clasificar los asuntos según su prioridad para la empresa:

- Vigilar la esfera pública para determinar si ciertas tendencias pueden necesitar una reorientación de políticas corporativas y procesos comunicativos
- Identificar aquellos temas con especial importancia potencial para la organización
- Evaluar su impacto operacional y financiero mediante un análisis de conflictos
- Priorizar y establecer la posición de la compañía en determinadas políticas, coordinando y asistiendo a la dirección en el proceso de toma de decisiones
- Implementar planes mediante la programación de temas

Por lo tanto, su importancia radica en que al monitorear a la opinión pública se pueden tomar medidas en fases tempranas; es pro activa y no reactiva; utiliza el análisis empírico y cualitativo para resolver problemas; y para que sean exitosas, la investigación y las campañas de *targeting* deben apoyarse en estrategias de ida y vuelta (modelos simétricos de Grunig). (Heath & Nelson, 1986).

Las empresas tienden a colocar la función de gestión de conflictos potenciales en distintos departamentos: asuntos públicos, comunicación corporativa, comunicación externa, asuntos gubernamentales, etc. Esto es debido a que muchas organizaciones tienden a llamar Relaciones Públicas solo a las relaciones con los medios y Asuntos públicos a la parte encargada de políticas, temas y conflictos potenciales; sin embargo para que una compañía tenga unas RRPP excelentes debe integrar todas las funciones en un solo departamento.

Podemos afirmar que debería ser el departamento de Comunicación o de Relaciones Públicas el que acogiera las funciones de la GCP simplemente porque no son una parte aislada e independiente del proceso de comunicación, son un primer elemento en el camino hacia la prevención de crisis; debe vigilar la esfera pública e

interceptar cualquier señal, por mínima que esta sea, de conflicto. Por lo tanto, al observar y dialogar con los diferentes públicos, el área de GCP debe pertenecer a las RRPP.

Un área muy cercana a la gestión de conflictos potenciales es la planificación estratégica, que consiste en la investigación, previsión y planificación empresarial (económica). Sus diferencias son:

RRPP estratégicas (se preocupan por...)	Planificación estratégica (se preocupan por...)
<ul style="list-style-type: none"> * la planificación externa a la organización * asuntos de 1-3 años en el futuro * planes operativos (anuales) * sacar ventaja de un conflicto creado por otros 	<ul style="list-style-type: none"> * la planificación interna * asuntos de 1-5 años en el futuro * planes de la organización a largo plazo * oportunidad/ defensa * sacar ventaja de una situación creada por la organización

Fuente: González Herrero, 1998

Concluyendo, la gestión de crisis es esencial, de una inadecuada o inexistente identificación de posibles riesgos pueden surgir un sinnúmero de crisis que sin duda pondrán en jaque a la organización. Si hablamos de prevención de crisis, éste es sin duda un paso importante a seguir; se debe estar alerta y valorar la mayor cantidad posible de *asuntos* que surjan para poder controlarlos antes de que ellos controlen a la organización.

La GCP tiene que ver con la previsión, ver hacia el futuro e identificar posibles prácticas y eventos que puedan influenciar el modo en que una organización opere, sin que éste sea realmente urgente o demasiado probable; es decir, aunque dicho asunto sea remoto, el identificarlo y prepararse ayudará a una respuesta pronta y eficaz en caso de que se manifieste. (Regester & Larkin, 1997).

La importancia de las GCP radica en su relevancia para la prevención de crisis, si se detectan a tiempo las situaciones de riesgo para la organización se puede planear y gestionar adecuadamente una crisis o mejor aún, evitarla.

Quedó claro, después del hundimiento del Prestige, que el gobierno español desconocía el significado de la GCP; sabemos que su importancia radica en que es un medio para prevenir la crisis y en este caso no se previno nada. Parece increíble y hasta absurdo, que una situación que ya se había vivido y que no sólo corresponde al área de asuntos, sino más bien al nivel siguiente: la gestión de riesgos, haya sido tan relegada e ignorada. Lo que ocurrió en las costas gallegas era una situación evitable, ya se había experimentado años antes la marea negra del Mar Egeo y se sabían claramente sus consecuencias pero no se hizo nada; ya no digamos en cuestión de regulaciones marítimas o de circulación de los buques petroleros, ni siquiera en cuestión de maquinaria para recoger chapopote, logística o incluso a quien avisar primero. También se menospreció el sentimiento popular que clamaba "Nunca Mais", se supuso que las compensaciones económicas ofrecidas iban a ser suficientes para callar los gritos de indignación de la población que no fueron mas que una clara manifestación de aprovechamiento político partidista. Todas estas señales no eran difíciles de captar, solamente hay que detectarlas y tomar medidas contra ellas, de otro modo es probable que una situación que en principio puede ser controlada fácilmente, se escape de las manos y crezca en magnitud y consecuencias.

Dentro de todas las definiciones y propuestas podemos encontrar dos elementos constantes:

- la detección de asuntos que puedan impactar negativamente a la organización
- la intención de influir los asuntos detectados para mitigar sus posibles consecuencias en la organización.

Esta última característica la acerca al *lobbying* al vigilar su entorno socio-político-económico, la organización ve a futuro, busca la manera de adaptarse a los cambios e intenta un diálogo con los legisladores en las primeras etapas de proceso para participar activamente y poder influenciar esos cambios en su beneficio. (González Herrero, 1998).

Según el US Public Affairs Council las funciones de la GCP consisten en la identificación de asuntos y tendencias, evaluación de su impacto y el establecimiento de prioridades, decidir la posición de la organización, diseñar las acciones a realizar para

alcanzar dicha posición y objetivos e implementar los planes. Heath y Cousino (1990), hacen por su parte una clasificación más amplia de las acciones:

- planeación y operaciones inteligentes
- defensa dura y ofensiva lista
- poner la casa en orden
- monitorear el terreno.

Esto es, las organizaciones tienen más oportunidades de ganar influencia y lograr cierta ventaja comercial si identifican, adaptan las tendencias y condiciones de los asuntos emergentes. (Regester y Larkin, 1997).

Si echamos un vistazo a muchas de las crisis que han ocurrido en los últimos años, podemos considerar que “poner la casa en orden” es quizás la tarea más importante a cumplir. Los problemas no necesariamente deben venir del exterior, la misma organización es un caldo de cultivo para los conflictos y hay que observarla detenidamente para captar señales que pudieran indicar posibles conflictos. El fraude de Enron vino de la misma empresa, al exterior se mandaba una imagen de honestidad, de servicio y calidad mientras en su interior se hacía todo lo contrario y no es de extrañar que sobreviniera la crisis cuando, sin reparo alguno, se actuaba sin ética alguna.

El modelo de gestión de conflictos potenciales de Heath & Nelson (1986) nos señala todos los elementos y áreas de acción que deben tenerse en cuenta para que las medidas tomadas sean efectivas.

Área de monitorización	Área corporativa	Área de comunicación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escanear/ monitorear el ambiente de las políticas publicas 2. Auditar la campaña de comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Desarrollar metas corporativas 3. Decidir la implementación de GCP 4. Identificar los asuntos en la corporación y su importancia 5. Seleccionar personal de control de asuntos 6. Presupuesto para las funciones 7. Monitorear el entorno para revisar el código de RSC 8. Incorporar temas de políticas públicas en la planeación corporativa 9. Reevaluar el compromiso corporativo 10. Reevaluar el presupuesto, personal y funciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las metas de la campaña de comunicación 2. Identificar las audiencias 3. Diseñar el contenido de los mensajes 4. Seleccionar los canales 5. Implementar la campaña 6. Reevaluar las metas 7. Revaloración de las estrategias 8. Rediseño de la campaña 9. Selección de canales 10. Ejecución de nuevas estrategias

Es imprescindible recordar que el proceso de la GCP está fundamentado en el diálogo; ya quedaron muy atrás las prácticas unilaterales y manipuladoras de las organizaciones y los encargados de las relaciones públicas. El público no es un objeto sin conciencia, es el que decide a fin de cuentas el éxito o fracaso de un producto, una marca, en fin, de una organización. Por lo tanto debe tratarse con respeto y estar pendiente de sus necesidades y de aquellos temas que le interesan o preocupan.

Hoy en día, ya no es suficiente actuar respetando los preceptos legales; el público ya ha hecho una distinción entre lo que es un comportamiento legal y un comportamiento ético; para ellos, no siempre las leyes tienen la razón y les gustaría

que las normas fueran más estrictas o abarcaran otros campos, por eso la detección de asuntos es tan importante; la organización puede creer que al actuar legalmente está libre de problemas pero no es así, el público puede exigir más o simplemente esperar un mejor comportamiento y actuación.

Tal fue el caso de Shell y el Brent Spar, las medidas que pensaban tomarse para abandonar la plataforma en el fondo del Atlántico eran acordes con las leyes y se habían obtenido todos los permisos necesarios, sin embargo, Greenpeace comenzó una protesta que siguieron miles de personas y obligaron a la compañía a tomar medidas alternativas que velaran por los intereses de la fauna y flora del lugar.

Este es un claro ejemplo de lo que ocurre cuando no se tiene un diálogo con los grupos de interés. Si Shell hubiera hecho no sólo un estudio económico para desechar la plataforma, sino también una detección de asuntos y posibles conflictos se hubiera ahorrado muchos inconvenientes. El que antes no se hubieran cuestionado los impactos de la petrolera en el medio ambiente no quería decir que no pudiera llegar el momento en que dichas acciones estuvieran bajo escrutinio público. Cuando Heath y Cousino dicen que hay que poner la casa en orden se refieren a esto; hay que actuar con honradez, ser éticos, aunque no nos miren; porque si alguien voltea, podremos, con la conciencia tranquila, tener la certeza de que no correremos ningún peligro.

3.9.1 Detección de posibles conflictos

Para estar preparado contra las crisis y cualquier conflicto es necesario saber a qué nos enfrentamos. Desafortunadamente no podemos protegernos de todos los peligros y por eso es preciso hacer una lista de aquellos que podrían ser factibles y prepararnos contra ellos. El problema es que no podemos hacer una lista definitiva de estas amenazas; al cambiar y evolucionar nuestro entorno éstas también lo hacen. Es necesario poner en marcha un radar que vigile esos cambios y nos reporte las nuevas tendencias.

En el ámbito de una organización, ese radar debe dirigirse hacia sus públicos y grupos de interés, el gobierno, tendencias sociales y económicas, así como el medio

ambiente. Una de las formas más sencillas de hacerlo es mediante el análisis de contenido de publicaciones, pues los medios impresos son muchas veces el primer lugar donde se gesta un nuevo asunto antes de saltar a la opinión pública en medios audiovisuales.

Leer la prensa diaria y especializada nos puede dar una idea bastante clara de los temas más candentes y de interés para el público. Pequeñas notas que pudieran parecer ajenas a nuestro entorno podrían esconder datos relevantes para la organización, es mejor pecar de precavido y recabar toda la información posible que descartarla antes de analizarla.

Meng (1987 en Regester y Larkin, 1997) nos simplifica un poco la tarea al identificar seis posibles grupos de interés o públicos que sean susceptibles de crear asuntos: asociados, asociaciones de empleados, público en general, el gobierno, medios y grupos de interés. Además cataloga los conflictos dentro de las siguientes categorías: demográficos, económicos, medioambientales, gubernamentales, internacionales, actitudes públicas, recursos, tecnológicos y valores y estilos de vida.

Del mismo modo, González Herrero (1998) nos recuerda que un asunto puede encajar en cualquiera de estas categorías dependiendo de dónde sea identificado: si viene del entorno externo puede considerarse *oportunidad* o *amenaza*; si viene del interior puede ser *punto fuerte* o *debilidad*.

No es tarea fácil determinar si estamos ante una amenaza o una oportunidad. Una vez más tomemos el caso de Tylenol. La situación en la que se encontró J&J era claramente una amenaza externa, sin embargo supieron transformarla en oportunidad al crear los nuevos tapones de seguridad. Por el contrario, Baxter sufrió una crisis severa por lo que podríamos llamar problemas de percepción: para ellos un punto fuerte de su compañía era su imagen de excelencia, la cual se transformó en debilidad cuando el exceso de confianza en ellos mismos les impidió ver que sus dializadores eran la causa de las muertes.

Una vez que se ha detectado un asunto o posible conflicto, procede su aislamiento, seguido de investigación y análisis desde tres puntos de vista: actitudes públicas, acciones políticas y reguladoras e impacto para la organización. (Heath y Nelson, 1986).

La RSC, por ejemplo, es un asunto que siempre está en la lista de posibles conflictos porque la sociedad está constantemente replanteándose lo que las corporaciones deberían hacer por la gente y el medio ambiente. Lo que hace años se tomaba como prácticas normales, ahora pueden considerarse perjudiciales. Las percepciones del público cambian con el tiempo y aunque los cambios no se den de un día a otro hay que monitorizar el entorno constantemente y estar preparados para cualquier eventualidad.

Es importante recordar que el objetivo de todas estas acciones es la preservación de la imagen y reputación de la organización. Igualmente, los resultados obtenidos de la monitorización de los asuntos existentes servirá para tomar acciones de planificación estratégica o de prevención de crisis; dicho de otro modo, medidas a largo plazo o inmediatas o a corto plazo.

Como dijimos antes, la organización puede verse sobrepasada por la gran cantidad de asuntos que salgan a la luz. Por eso, para hacer una discriminación es necesario tener en cuenta:

- la severidad con que el asunto puede impactar sobre la organización
- la probabilidad de que ese asunto ocurra o alcance una etapa de madurez en un período determinado de tiempo. (Ewing, 1987; Meng, 1992 en González H. 1998).

El objetivo de la identificación de asuntos es colocarlos en la categoría de asuntos emergentes o de riesgo, y siguiendo el modelo de Chase/Jones, pueden clasificarse por:

- tipo → social, económico, político, tecnológico
- fuente de la respuesta → industria, corporación, subsidiaria, departamento

- geográfica → internacional, nacional, regional, estatal o local
- tipo de control → controlable, semi-controlable o no controlable
- prominencia → grado de inmediatez

Analizarlos es el paso siguiente, determinar su origen, la fuente y la intención de la aseveración, su objetivo y mensaje, así como la táctica de que forma parte para intuir su evolución y tomar las medidas pertinentes. (Heath y Nelson, 1986).

El tercer paso, opciones de estrategia de cambio de asuntos, tiene que ver con las decisiones de la organización como respuesta a los asuntos detectados. Para ello, siguiendo el mismo modelo, se contemplan tres opciones:

- **cambio reactivo:** reticencia a cambiar, insistencia en continuar el mismo comportamiento
- **cambio de adaptación:** reconoce la calidad inevitable del asunto y se muestra abierta al cambio
- **respuesta dinámica o pro-activa:** se anticipa a los cambios e intenta influenciar las políticas públicas en cuanto al modo en que serán manejadas. (Heath y Nelson, 1986; Regester y Larkin, 1997).

Cuando una organización es reactiva está condenada a la crisis; aún cuando realice algunos cambios, es muy probable que no lo haga desde la base ya que no lo considera necesario; y pequeños arreglos en su comportamiento externo no conseguirán una transformación permanente ni el convencimiento de los empleados ni la dirección, que en el fondo seguirán realizando las mismas prácticas de siempre. Si no se hace caso a las señales deben asumirse las consecuencias.

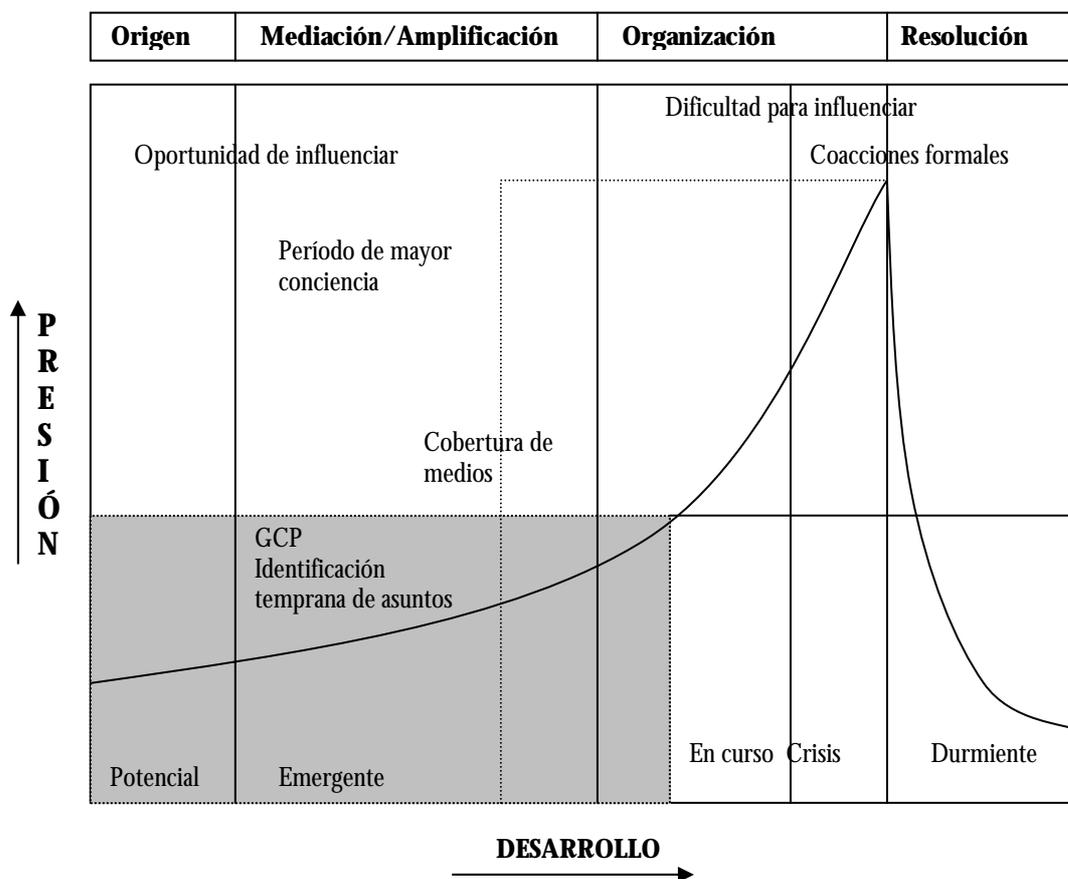
Un grupo que se adapta lucha contra la crisis, reconoce que las estructuras no son inamovibles y que el cambio es una constante en el proceso organizacional. Para ellos los cambios son positivos e inculca en cada uno de sus elementos esta filosofía. Por su parte, una respuesta dinámica es la más aconsejable y la que más preparación requiere. No se le da la oportunidad a ningún asunto de surgir a la superficie ya sea reduciéndolos o utilizando acciones de lobby.

Por último, el programa de comunicación de asuntos consiste en el diseño de la campaña para corregir la situación. Se identifican las audiencias, se crean los mensajes adecuados y se escogen los canales que difundirán mejor la estrategia; sin olvidarse claro está, de una constante monitorización para comprobar la eficacia del proyecto.

3.9.2 Ciclo de vida del asunto o conflicto potencial

Un asunto, aunque no haya sido detectado sigue una evolución; desde que surge hasta que se ha solucionado sigue varias etapas que determinan el grado de intervención de la organización para cambiarlo o dirigirlo hacia donde ella quiera.

El siguiente gráfico nos enseña los pasos por los que pasa un asunto desde que nace. Como podemos ver, el ciclo es parecido al de cualquier ciclo de vida de un ser viviente: nace, crece poco a poco hasta que alcanza su madurez y muere, aunque en este caso, no siempre es así, sólo queda en estado letárgico esperando resurgir de nuevo.



Fuente: Hainsworth y Meng, 1988

La primera casilla del diagrama nos muestra el origen, la etapa en que los asuntos son reconocidos y se tiene conciencia de que pueden desarrollarse en conflictos. Este es el momento perfecto para controlar el tema e intentar influenciar en él.

En el segundo nivel, el asunto ya ha salido a la superficie y es necesaria la mediación, probablemente la información ha sido difundida por los medios y es de dominio público. La etapa emergente indica el aumento de la presión de uno o más grupos hacia la organización para aceptar el asunto y modificarlo. El control que se tiene sobre el asunto es menor pero aún se puede participar en su desarrollo, además, aquí se crean las estrategias para lidiar con ellos.

En curso, en la columna de organización, significa que el asunto a emergido abiertamente; es muy difícil influenciarlo pues su potencial ha sobrepasado el de la organización y se reconoce la necesidad de participar en el proceso de regulación. En un abrir y cerrar de ojos, el asunto pasa entonces a ser crisis y la organización pierde totalmente el control, dejando las decisiones a las autoridades formales.

Una vez completado el ciclo, el asunto ya forma parte de las políticas públicas y ha de aceptarse incondicionalmente. (Regester y Larkin, 1997). Las organizaciones no pueden permitirse el lujo de ser controladas por un asunto ya que los conflictos potenciales mal gestionados son un paso seguro hacia la crisis; cuanto más tiempo pase desde la identificación de dicho asunto y las acciones para controlarlo, más cuantiosos serán los costos y menos las opciones que se tengan para tenerlo bajo control.

Para ilustrar mejor las consecuencias que conlleva la falta de acciones en la etapa temprana del problema tenemos el caso de Norplant, un método anticonceptivo revolucionario a cargo de los laboratorios Hoechts Marion Roussell en 1993. Esta nueva medida de contracepción consistía en un implante subcutáneo diseñado para cumplir dicha función durante 5 años; a más de 50000 mujeres les implantaron el dispositivo médicos especialmente entrenados para la tarea en el Reino Unido. Dos años después, un grupo de mujeres comenzaron a padecer efectos secundarios; a raíz de que el número era reducido y entraba perfectamente en los cálculos de error, la

compañía no tomó precauciones y como consecuencia se enfrentó a una demanda colectiva. A pesar de que el medicamento era seguro y eficaz, las estadísticas favorecían a la compañía y se comprobó que la mayoría de los casos fueron causados por médicos que no siguieron el entrenamiento ofrecido por el laboratorio y cometieron errores en la implantación del contraceptivo, la Asociación Médica Británica tomó el control del asunto y desaconsejó su uso en más pacientes aún a sabiendas que el producto no constituía ningún peligro si era bien aplicado.

Los resultados fueron devastadores, tres años después del suceso el producto ya no era solicitado por las mujeres que temían sus efectos secundarios y Hoetchst tuvo que retirar Norplant del mercado en 1999 aún a pesar del apoyo que tenía por parte de médicos y agencias de planificación familiar.

Como se ve, un asunto mal gestionado y sobre todo, ignorado, puede llevar a una organización a crisis significativas en su historia; puede dañar su imagen de tal manera que la recuperación puede llevarle mucho tiempo o, incluso, no recuperarse jamás.

3.9.3 Proceso de creación e implantación del programa de GCP

Cuando ya se han detectado y analizado los conflictos que pueden ser perjudiciales para la organización, es aconsejable realizar un informe que ayude a la dirección en la toma de decisiones sobre las estrategias, que debe tener las siguientes características:

- Defina y explique el asunto
- Analice los caminos que puede seguir el asunto
- Evalúe la naturaleza y grado de severidad de las consecuencias que puede causar
- Estime el momento en que el asunto puede afectar a la organización
- Remita al lector a fuentes adicionales de información
- Tenga como principal finalidad la de informar y educar al lector (González Herrero, 1998).

Al igual que en las crisis, como veremos más adelante, los procesos de gestión no pueden generalizarse, cada organización deberá adaptarse y encontrar la manera más adecuada de aproximarlos; sin embargo, como siempre, existen una serie de pasos generales que sirven de guía en el proceso.

Uno de estos modelos, el de Tucker y Trumpfheller (1993) consiste en cinco pasos que ayudan al establecimiento de un sistema organizacional de GCP.

1. Anticiparse a los asuntos y establecer prioridades: un grupo debe ser designado para esta tarea, el monitoreo constante del entorno debe responder a las inquietudes de la organización.
2. Análisis de los asuntos: ver los pros y los contras de la situación y reportarlo como se sugiere en párrafos anteriores.
3. Recomendar que la organización tome una postura en relación al asunto
4. Identificar los grupos y líderes de opinión que pueden ayudar a su postura
5. Identificar los comportamientos deseados

Por su parte, Regester y Larkin (1997) sugieren una lista de actividades que resulta efectiva en su experiencia en el control de los asuntos:

1. Establecimiento de las fuerzas especiales
2. Recolección y análisis de información
3. Expertos
4. Materiales de apoyo
5. Bases de datos
6. Gestión de las relaciones
7. Desarrollo de líderes de opinión
8. Programas de información/ educación
9. Asuntos regulatorios
10. Gestión de medios
11. Pensar una aproximación *glocal* (global/ local)
12. Hacer una lista de planeación (ver anexo).

Todas estas acciones se traducen en contar con personas capacitadas para gestionar las estrategias de GCP, procurando que su postura sea flexible y pro activa; en rastrear los asuntos desde etapas tempranas, repasar las experiencias de otras organizaciones similares y monitorear los medios. Además, si el presupuesto y el personal lo permiten, debe intentarse que cada asunto tenga su experto que pueda contar con los recursos necesarios para poder estar en condiciones de establecer una comunicación con los grupos de interés. También hay que procurar identificar a los líderes de opinión (de preferencias aquellos con posturas neutrales) para que en caso necesario, sean susceptibles de apoyar a la organización. Tampoco se puede olvidar a las autoridades y se les debe brindar total colaboración para crear lazos y evitar desinformaciones y malos entendidos; la misma actitud debe prevalecer con los medios de comunicación, que no pueden estar en segundo término y deben tratarse como uno de los grupos de interés más importantes de la organización. Por último, ya que la organización forma parte de un todo y sus acciones afectan a su entorno, sus acciones, aunque locales tienen consecuencias globales.

Aunque a primera vista puede parecer que el proceso de GCP es demasiado complicado e implica un presupuesto elevado para la organización, es importante que la dirección tome conciencia de la importancia de la detección temprana de asuntos. La prevención siempre es la mejor cura para cualquier mal y, a pesar de que existan temas que tarde o temprano alcanzarán la esfera pública es conveniente estar preparado y evitar sorpresas. El no “escuchar” lo que nos dice nuestro entorno es tanto como desear que algo malo nos pase, estamos mandando una imagen seguramente muy distinta a la que deseamos; el no dialogar con los públicos implica negligencia, falta de interés, poca responsabilidad, hermetismo y más mensajes negativos implícitos en las prácticas unilaterales.

3.10 Gestión de Riesgos (GR)

El riesgo es *la contingencia o proximidad de un daño*¹³, lo que nos da un sentido de peligro inminente, de estado de alerta. Él está presente en casi cualquier actividad que

¹³ Diccionario de la Lengua Española

realizamos: si conducimos con exceso de velocidad corremos el riesgo de tener un accidente, si se tienen relaciones sexuales sin protección se puede contraer alguna enfermedad o tener un embarazo no deseado, si tenemos una propiedad cerca del río una inundación podría arrastrarla, en fin, en cualquier ámbito podemos hablar de riesgo. Obviamente, las organizaciones no son la excepción. La palabra *emprender*¹⁴, que asociamos generalmente a la creación de una empresa, quiere decir:

“acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño. Se usa más comúnmente hablando de los que encierran dificultad o peligro”.

La gestión de riesgos no sólo incluye al riesgo per se sino también la comunicación y la reputación de riesgo; no haremos una definición de cada elemento porque todos forman parte del todo, es decir, para que la gestión del riesgo sea óptima es necesario comunicarla correctamente y la reputación es aquello que se busca conservar a través de una buena gestión. Hay que aclarar que para nosotros, la reputación de cualquier organización es el elemento clave a salvaguardar. Los daños financieros pueden perjudicar seriamente, pero al fin y al cabo el dinero puede recuperarse, mientras que la reputación que una organización se ha labrado con los años puede perderse en un minuto, con riesgo de no volverse a recuperar.

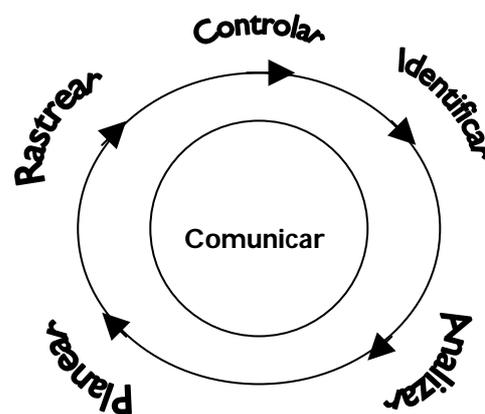
Una vez identificados los posibles asuntos conflictivos, el siguiente paso es declarar cuáles pueden considerarse riesgos. Éste tipo de gestión intenta reducir o más bien controlar posibles amenazas, no sólo las de tipo económico sino las que ponen en riesgo la reputación; en cuyo caso implica la anticipación, el conocimiento y las respuestas ante valores y comportamientos cambiantes de algunos de los grupos de interés. (Larkin, 2003).

El riesgo es una medición de los efectos adversos de un asunto. Habla de asesorar y comunicar los posibles peligros asociados a un proceso en particular relativo a los beneficios y protecciones que ofrece; dicho asesoramiento es vital cuando: emerge un nuevo riesgo, varía el grado o posibilidad de ocurrencia de un determinado riesgo, surge una nueva percepción del riesgo. (Regester y Larkin, 1997).

¹⁴ Diccionario de la Lengua Española

Cuando una organización empieza sus funciones seguramente sabe cuales son los riesgos a los que se enfrenta y procurará tomar medidas pertinentes contra ellos y eliminarlos de la lista de amenazas. Sin embargo, el entorno no es estático, los cambios, aunque graduales, se irán dando inexorablemente y la organización debe estar pendiente de ellos; de su adaptación al nuevo entorno dependerá que sobreviva. Aquellos asuntos que al inicio no representaban ningún riesgo puede que ahora pongan en peligro a la organización y es su deber adelantarse a ellos y contrarrestarlos.

El modelo de GR propuesto por el Software Engineering Institute (SEI) gira en torno a la comunicación. Las funciones principales son las de planeamiento, rastreo, control, identificación y análisis que siguen un continuo en el ciclo de vida del riesgo.



Cada función podemos describirla así:

- Identificar: buscar y localizar los riesgos antes de que se conviertan en crisis
- Analizar: transformar la información recolectada para la toma de decisiones. Evaluar el impacto, probabilidad y tiempo; clasificar los riesgos y otorgarles prioridad
- Planear: traducir los riesgos en decisiones y acciones para mitigarlos; implementar esas acciones
- Rastrear: monitoreo de los indicadores de riesgo y las acciones para controlarlos

- Control: corregir las desviaciones de los planes de mitigación de riesgos
- Comunicar: proveer información y retroalimentación, interna y externa para proyectarla en las actividades de riesgo, riesgos en curso y riesgos emergentes.

Este paradigma va seguido una lista de siete principios básicos para la efectividad de la GR : tener una perspectiva global, mantener una visión hacia el futuro, una comunicación abierta, gestión integrada de la GR a otras disciplinas, que sea un proceso continuo, producto compartido y trabajo en equipo.

Estas mismas máximas pueden y deben aplicarse a todos los ámbitos de la organización. Si desglosamos las acciones de comunicación del Prestige podemos ver que no hicieron mucho caso a estos consejos. Primero, una perspectiva global quiere decir tener una visión más amplia de la situación, ver más allá de lo que ocurre en ese momento, intentar pronosticar el final del suceso y suponer sus implicaciones. Cuando se hundió el buque y se minimizó la magnitud de la catástrofe no se previeron las consecuencias, se creyó que la zona afectada iba a estar claramente delimitada a unas cuantas playas y que sus efectos no llegarían lejos (tanto en marea negra como en crisis gubernamental). Por lo tanto, está claro que quienes gestionaron la crisis no poseían una visión de futuro de la situación o, en su defecto, simplemente la ignoraron.

Si hubo algo que saltó inmediatamente a la vista, fueron los errores de comunicación: una tardía intervención para el rescate del buque y posterior limpieza de las playas, ministros que evadían el problema, medios tendenciosos..., en fin, mutismo o medias frases que decían poco o nada sobre las medidas que se tomaban para corregir la situación y en las que se notaba la ausencia de personal experto. Concluyendo, que hubo poca colaboración, continuidad y trabajo en equipo que dejaron terribles consecuencias.

Por su parte, en el caso del incendio del mercado Hidalgo aunque los riesgos eran más que conocidos por las autoridades y por los mismos vendedores no se tomaron medidas para evitar la catástrofe. Primero hemos de recordar que no hubo (y seguramente sigue sin haberlo) un departamento encargado de conducir la crisis y

sobre todo, de comunicarla. Si bien tanto los bomberos como la Cruz Roja y otros hospitales supieron coordinarse entre ellos al recibir la llamada de alarma no había una figura que pudiera considerarse el portavoz de la situación. Por lo tanto, al no existir de manera formal un departamento de Relaciones Públicas, la planificación de los riesgos era inexistente, aún a pesar de conocerse su importancia .

3.10.1 Percepción de los riesgos

Los riesgos puede decirse que son subjetivos, cada organización los ve de manera distinta y por ello tienen significados y consecuencias distintas para ellos; los riesgos que enfrenta la industria farmacéutica son distintos a los de las instituciones financieras, por ejemplo; el entorno en el que se desarrollan determina las amenazas ante las que deben prepararse. Hay sin embargo, riesgos que son comunes a cualquier ambiente como los desastres naturales o el terrorismo, por mencionar algunos.

Cualquier organización es consciente de los riesgos a los que es más proclive, el aceptarlos o no es otra cuestión; quienes trabajen con productos tóxicos saben que las manipulaciones incorrectas, descuidos o accidentes pueden ser fatales, por lo tanto el riesgo siempre estará presente en su trabajo diario. Es además importante que la organización reconozca estos riesgos ya que, de no hacerlo, puede dar una imagen de inseguridad o irresponsabilidad.

El modelo de gestión de riesgo sugerido por Larkin (2003) consta de seis pasos. Primero, para poder detectar a tiempo los riesgos es importante la creación de un sistema de monitorización, lo que ella llama *el radar*, y consiste en vigilar las áreas de las que puede provenir el riesgo.

ORGANIZACIÓN

- **Políticas públicas**
- **Ambiente internacional**
- **Actividad de competidores**
- **Riesgo/ responsabilidad**
- **Clientes**
- **Otros grupos de interés**
- **Valores y estilos de vida**
- **Medios**
- **Ética**
- **ONG's**
- **Inversiones en la comunidad**
- **Cadena de proveedores**
- **Internet**

El segundo paso es identificar y dar prioridad a los riesgos y, dependiendo del tipo de riesgo, las estrategias serán a corto o a largo plazo. A continuación, el tercer paso, que consiste en analizar los huecos que queden entre las acciones realizadas y las expectativas de los grupos de interés y poder tomar las medidas necesarias para cerrarlos.

El desarrollo de estrategias y planes de acción es la fase siguiente, ya que tenemos a nuestra disposición toda la información recabada, resultado de la investigación, podemos diseñar los instrumentos necesarios para comunicarnos eficazmente con los grupos de interés que deseemos. Lo que nos lleva a la implementación; aquí nuestras estrategias han debido ser aprobadas y aplicadas, sin olvidar la revisión constante para comprobar que cumplen los objetivos que nos fijamos. Por último, esta evaluación nos lleva a una vigilancia permanente para controlar el estado de la situación, rediseñar las estrategias o prepararse para nuevos riesgos.

La gestión de los riesgos es probablemente un poco más complicada hoy en día, la gran cantidad de medios de comunicación pueden hacer aumentar la importancia de un tema en cuestión de días. Las áreas más susceptibles de causar miedo entre la población son las relacionadas con la salud; en estos casos es común que los medios se descontroloen, que más que dar la noticia den información sesgada y sensacionalista. Al

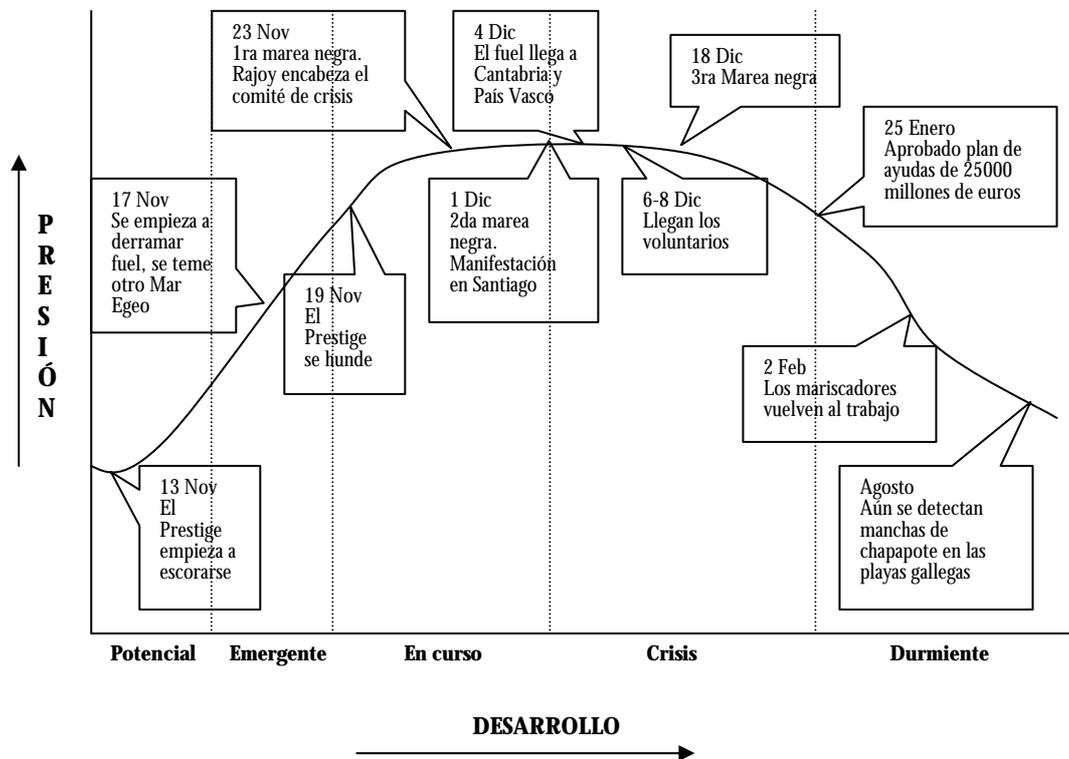
augmentar la intensidad del asunto la organización se coloca en una situación difícil y su tarea de informar y poner bajo control el riesgo se complica. El caso de Norplant, del que ya hablamos antes, es un buen ejemplo; el medicamento sí que implicaba un cierto riesgo, pero sólo si no era administrado adecuadamente y sus creadores pensaron que la situación era fácil de controlar ya que la razón estaba de su parte. Desafortunadamente para ellos, no contaron con la difusión que se dio del caso en los medios, se extendió el pánico entre las mujeres que se removieron el implante sin importar que no les ocasionara molestias. Para cuando el apoyo de las autoridades quiso difundirse y ratificarse ya era demasiado tarde, las malas noticias van más rápido y tienen más impacto.

3.10.2 Ciclo de vida del riesgo

El ciclo de vida de un riesgo es igual al de un asunto; de hecho podría decirse que un asunto se convierte en riesgo y que éste a su vez se transforma en crisis. Todo esto, claro está, si no se gestionan y detectan desde su aparición. La primera etapa del riesgo, la potencial, corresponde a aquellos asuntos que tienen más posibilidad de crecer en amenazas para la organización, al igual que en la GCP, es en esta fase cuando podemos tener un control más o menos total de la situación y puede evitarse que acabe en crisis; sin embargo, cada paso que da hacia la siguiente etapa lo aleja más del control de la organización y lo acerca más hacia una crisis segura.

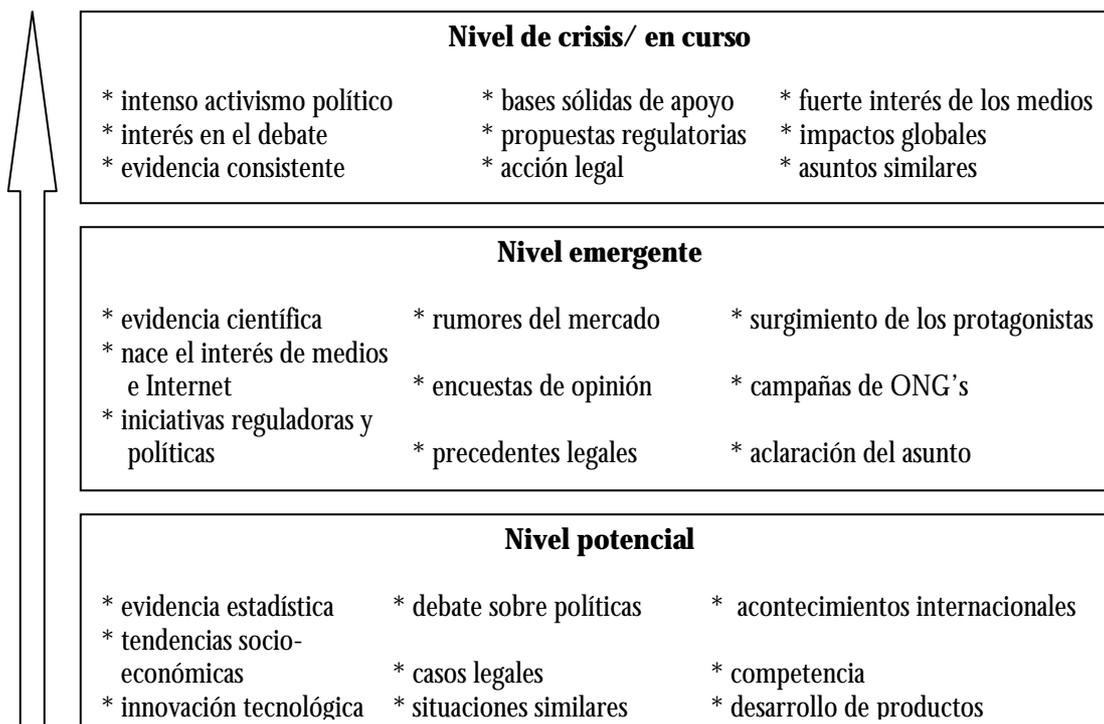
El siguiente caso, el del Prestige, es un claro ejemplo de lo que ocurre cuando no se solucionan asuntos que han estado pendientes por mucho tiempo y que representan un grave riesgo para todos. El Prestige no es el primer carguero que se hunde y menos aún, que se hunde en esa zona; por lo que queda claro que no se habían tomado las medidas pertinentes para evitar que volviera a suceder nuevamente y que tarde o temprano la crisis estallaría de nuevo. Prohibir el tránsito de cargueros por esa zona sería demasiado drástico, pero la regulación de su circulación es una opción más realista. Los tristes precedentes dejan tras de sí un puñado de buenas intenciones que por lo visto no llegan a concretarse en medidas correctoras.

En el caso del Prestige la evolución fue la siguiente:



La tragedia del Prestige nos permite ver claramente la evolución que tiene un asunto en su camino hacia la crisis. Esta situación era previsible; cuando una crisis similar ha sucedido puede agregarse sin dudas a la lista de asuntos, estar pendientes de cualquier indicio de su reaparición y prepararse para contenerla. Cuando el asunto ya es un riesgo inminente lo mejor que se puede hacer es intentar controlarlo antes de que escale en crisis. En este caso, no solo se ignoró el asunto sino también el riesgo. A pesar de tener el antecedente del Mar Egeo y un buque escorado en la costa, la situación se minimizó una y otra vez hasta que fue demasiado tarde y el asunto se escapó de las manos del gobierno e inexorablemente se convirtió en crisis.

Si vemos el modelo del ciclo de vida vemos que se inicia en un nivel potencial que puede llegar a crecer hasta convertirse en una crisis. Para evitar que la situación crezca, es necesario poner en marcha medidas en cada nivel y vigilar los siguientes entornos:



Fuente: Register Larkin

3.10.3 Proceso de creación e implantación del programa de GR

Cuando se han clasificado los riesgos y se han decidido las estrategias necesarias para comunicarse con cada grupo de interés el plan de GR está listo para su aplicación, el proceso no es muy distinto del de la GCP, sólo que las medidas que se tomarán son un poco más drásticas. Los riesgos ya implican un grado más de pérdidas para la organización y se debe ser más cuidadoso al tratar con asuntos que pueden surgir de un momento a otro.

Al igual que otros planes de gestión, la organización debe valorar su importancia, no hay que frivolar o menospreciar el servicio que presta la prevención; aunque dé la impresión de ser un gasto innecesario, puede ahorrar muchos gastos y disgustos posteriores. Igualmente, su desarrollo debe estar bajo la dirección de especialistas que puedan aportar todos los conocimientos y herramientas necesarios en la tarea, colaborando también en la instrucción de otros miembros de la organización sobre los beneficios que la GR les proporciona.

Durante el proceso de creación del plan de GR hay que tomar en cuenta las percepciones de las que hablamos antes, la gente tiende a clasificar las actividades no necesariamente bajo razonamientos lógicos o fundamentados en la investigación sino en las emociones o en lo que ellos consideran arriesgado, por consiguiente, la comunicación de riesgos debe tener en cuenta la sensibilidad del público y responder a sus inquietudes.

La evaluación de las estrategias y de la comunicación de riesgo es esencial; si las medidas que se toman no son suficientes habrá que rediseñar los instrumentos y empezar de nuevo, por el contrario, si son adecuados da luz verde para continuar la labor de monitorización sobre nuevos asuntos. Este proceso de evaluación consta de cinco partes: especificar objetivos, determinar los métodos de medición, recolección y análisis de datos, reporte de resultados a quienes toman las decisiones y la aplicación de resultados a las decisiones.

Por su parte, la evaluación puede ser de dos tipos: formativa o sumaria. La primera se lleva a cabo antes y durante el programa, ayuda a la planificación y supervisa correcciones sobre la marcha; algunas medidas a realizar en este tipo de evaluación son la revisión de literatura, la cobertura de medios e investigación de audiencias. El segundo tipo, la evaluación sumaria, se efectúa al final del programa y valora su éxito o su fracaso; mediciones de cobertura de medios, asistencia/ atención o implementación (en el caso de eventos), son indicadores inmediatos del éxito de la estrategia, mientras que otra posibilidad consiste en examinar *variables de resultado*, que exploran el impacto de la comunicación de riesgo en las actitudes y comportamientos. (McComas, s/f).

Es común que se considere a la evaluación una actividad al final del proceso pero en este caso su aplicación es importante en ambos extremos del programa. Es una situación que se puede comparar a una visita al médico; aunque sepamos que algo no está del todo bien no lo sabemos a ciencia cierta, para poder empezar un tratamiento el médico debe realizar una serie de pruebas físicas y clínicas que indiquen que es lo que no se encuentra bien y sólo entonces podrá darnos un tratamiento. Si se sigue al pie de la letra es casi seguro que producirá efectos positivos, pero si se ignoran

las indicaciones no es de extrañar que la situación pueda empeorar. Pero si aún cuando se ha seguido el tratamiento correctamente no hay mejoría, en ese caso, se deben realizar nuevas pruebas y replantear el tratamiento.

Aunque pueda parecer un ejemplo simple, las situaciones no son tan distintas y la analogía vale. La organización debe someterse a una exploración general que saque a la luz sus puntos débiles y sobre los que debe aplicarse ya sea una cura o un tratamiento preventivo. Después de lo cual se pondrá en marcha el plan de GR que será igualmente analizado después de su implementación para determinar si las medidas aplicadas han tenido los efectos esperados.

3.11 La Crisis

Una crisis es posible y seguramente se dará. ¿Cuándo? Esa es la pregunta. Pensar negativamente es mejor que hacerlo positivamente en el campo de la gestión de crisis. Una crisis es un acontecimiento con resultados potencialmente negativos para una organización, así como para sus públicos, productos, servicios o bienes. Interrumpe el flujo normal de las negociaciones empresariales y en ocasiones puede dañar su misma existencia. Una crisis puede ser causada por el terrorismo, fuego, boicot, bloqueo de productos, huelgas o un sin fin de situaciones. En estos casos, el tamaño de la organización es irrelevante; puede afectar a una multinacional, a un negocio personal e incluso a un solo individuo.

El término crisis denota algo más serio que un simple problema. Por definición, una crisis interrumpe el flujo normal del negocio, así que una crisis no puede ser una parte normal de este proceso. Por otro lado, una crisis no necesariamente llega a ser tan catastrófica como para destruir la existencia de una organización.

Al contrario de un problema, en situaciones de crisis las emociones están al límite, los cerebros no funcionan al 100% y los hechos ocurren tan rápidamente que diseñar un plan durante la crisis es impensable si tenemos en cuenta, que solo seguir uno ya existente, es difícil. (Fearn- Barnks, 1996).

Una gestión de crisis efectiva incluye comunicación de crisis que no solo puede aliviarla o eliminarla, sino que también, en ocasiones, puede dar a la organización una reputación más positiva que la que poseía antes.

Las crisis tienen como dificultad importante el hecho de no ser predecibles. Sin embargo, la organización que utiliza los mecanismos de comunicación existentes hoy en día para conocer mejor su cultura, su situación dentro de la sociedad, su producto, las leyes que existen en su entorno, el público a quien se dirige, sea su público real, potencial, interno o la opinión pública en general, puede generar unos mecanismos defensivos importantes para poder contrarrestar la crisis, que por supuesto, aparecerán y se instalarán en el interior de la organización haciendo mella en ella y, en muchos casos, destruyendo un proceso de muchos años de trabajo y esfuerzo, sucediendo por el simple hecho de no conocer nuestra propia identidad y de no haber dedicado el esfuerzo necesario en prepararnos para afrontar las dificultades. (Fita, 1999).

El hecho de que las crisis sean repentinas, hace que muchas organizaciones crean innecesario prepararse para ellas; consideran que si no les ha ocurrido es porque son inmunes o porque pueden resolver cualquier problema sin complicaciones. Por lo tanto no dedican un presupuesto especial a un plan de crisis ya que se considera un gasto innecesario.

De los casos que analizamos aquí, el del mercado Hidalgo es un claro ejemplo de lo infravalorada que está el área de comunicación en una organización. Sin hacer minimizar los éxitos que se obtuvieron en cuanto a coordinación de los elementos que intervinieron en el control del fuego y en el socorro a las víctimas, la información viajó mucho tiempo sin rumbo. No había un portavoz oficial, las familias de los fallecidos y desaparecidos no podían dirigirse a una persona o entidad en particular y no había quien manejara la información proveniente de los elementos involucrados como hospitales, bomberos, peritos y policía. Como al final la crisis pudo controlarse con los medios existentes no se vio la necesidad de invertir tiempo y dinero extra en planear situaciones que no se cree que puedan ocurrir nuevamente.

Para José L. Piñuel (1997) la noción de crisis responde *“a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos”*.

Por su parte, Steve Albrecht (1996) considera las crisis “como eventos específicos que pueden romper el equilibrio de la organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios”. Esta definición es quizás la única que considera el tamaño y demás características particulares como un elemento decisivo en las crisis; el resto de autores, al igual que en esta tesis, preferimos hacer a un lado estos rasgos ya que se trabaja con la idea de que las crisis afectan a cualquier tipo de organización independientemente del número de empleados que tenga y de los servicios que ofrezca. Aún así, sí es cierto que una empresa prominente o con cierto reconocimiento público puede acarrear más atención de los medios y hacer parecer su crisis más importante que otras de organizaciones más pequeñas.

En palabras de González Herrero, (1998), crisis es una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas; y como si esto no fuera suficiente, la crisis restringe el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés que no estén presentes en circunstancias normales, por lo que se hace más importante un plan de comunicación de crisis tanto para prevenir como para resolver el problema y minimizar los daños.

Si hay palabras que podemos asociar a una situación de crisis estas son incertidumbre, urgencia, tensión y desequilibrio y debemos contrarrestarlas con coordinación, prontitud, planificación y comunicación.

3.11.1 Definición

El concepto de crisis nace en la antigua Grecia y se le ligaba al lenguaje religioso, de la tragedia y de la medicina.

“Para los autores de la tragedia griega, el término significaba un acontecimiento crítico que exigía la toma de una decisión. La crisis estaba relacionada con el pasado, con el futuro y con la acción cuya trayectoria se trataba de influir. En la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo (días críticos) y de espacio (el camino que seguían los humores patológicos hasta que eran excretados).” (Benjin y Morin, en González Herrero, 1998),

y concluyen que la palabra crisis se ha vuelto vacía; que simplemente sirve para usarse como último recurso en momentos de angustia cuando no sabemos diagnosticar la situación ni predecir su dirección.

Durante los siglos XVII y XVIII el concepto pasó de la medicina al ámbito sociopolítico y se utilizaba para describir las enfermedades de los “organismos sociales” y se le identificaba como incertidumbre o problema importante. Actualmente, en campos de la teoría económica, el término implica inflación, desempleo, inactividad empresarial, recesión, etc. En ciencias políticas, crisis quiere decir fallos de liderazgo político, conflictos sociales, ingobernabilidad, etc.

Por su parte, los sociólogos la identifican con las desigualdades sociales, declive de valores familiares o tradiciones. Los historiadores justifican una crisis por la falta de armonía entre los distintos elementos de la sociedad y, los psicólogos la consideran una ruptura de la identidad del individuo debido a causas diversas.

A pesar de ello, vemos que hay una constante independientemente del área de estudio que es la ruptura del orden establecido, ya sea como un punto decisivo y estratégico en cual se deben tomar decisiones que tendrán repercusiones en el futuro personal u organizacional o bien como alteraciones en el ritmo normal de funcionamiento. En cualquier caso, la crisis es una perturbación que requiere de los esfuerzos conjuntos de los miembros de la organización para salir adelante y debe

sustentarse tanto en la planificación de dichas eventualidades como en la identidad del grupo que debe luchar como una sola entidad para superar la situación.

Fink (1986) considera que una crisis es cualquier situación que corre el riesgo de:

- 1) aumentar en intensidad
- 2) ser objeto de inspección por parte del gobierno o de los medios de información
- 3) interferir en el desarrollo normal de los negocios
- 4) poner en peligro la imagen de que disfruta la empresa o sus directivos
- 5) dañar el balance de resultados de la empresa de alguna forma.

Autores como Pauchant y Mitroff (1992), desarrollando los trabajos previos de Perrow (1984) y Habermas (1973), intentan diferenciar entre Incidente, Accidente, Conflicto y Crisis. El incidente, según Perrow, es la ruptura o fallo de un componente, unidad o subsistema mayor; mientras que el accidente es un acontecimiento que afecta físicamente al funcionamiento de todo el sistema.

Conflicto son aquellas situaciones en que la estructura simbólica de la organización se ve alterada, pero no hasta el punto de que se pongan en entredicho sus valores fundamentales; crisis es una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma.

	Subsistema	Sistema	
Físico	Incidente	Accidente	
	Conflicto	Crisis	Simbólico

Para poder aclarar el término *crisis*, Lagadec (1991) distingue tres tipos de funcionamiento de un sistema: la marcha normal, la situación perturbada y la dinámica de crisis. La marcha normal corresponde a un funcionamiento sin grandes desvíos: un

conjunto de regulaciones permite al sistema conservar un equilibrio general que le asegure su ritmo establecido de trabajo. No hay que olvidar, que este mismo sistema aparentemente en calma, puede poseer ya algún problema latente, pero la situación permanece normal.

El suceso accidental transforma esa normalidad en una situación perturbada y se ponen en marcha acciones de ayuda para regresarla a su estado anterior. Sin embargo, estas acciones solo son válidas cuando se trata de un accidente "clásico"; éste es definido como una simple brecha dentro de un funcionamiento general que globalmente no está amenazado. Los especialistas son capaces de reducirlo sin dificultades y relativamente rápido.

Si la situación sobrepasa los límites del accidente clásico, se convierte en un accidente mayor y desestabiliza totalmente el funcionamiento del sistema. Es un fallo de gran amplitud, cualitativamente muy desestabilizante, cuyos problemas son muy graves y normalmente van en aumento, para paliar la situación los procedimientos de urgencia deben ser precisos y previamente establecidos. La experiencia nos puede ayudar a manejar mejor una crisis, sin embargo, en casos donde hay poca o nula información previa es necesario estar atento a cualquier situación para actuar oportuna y eficazmente. El tiempo de la crisis es también un parámetro desconcertante en cuanto a: la duración del suceso desencadenante, la fase aguda, los efectos. Hombres, organización, etc., están sujetos al desgaste que provoca una larga duración; el carácter evolutivo de la amenaza o del problema; las réplicas; el ritmo irregular de la crisis. Aunque las crisis las resuelven las propias organizaciones, hay casos en los que necesitan de agentes externos, que pueden retrasar o hacer más difícil la solución del problema. En tiempos de crisis, la organización se enfrenta a problemas críticos de comunicación al interior de la organización, con los agentes externos, con los medios y con los públicos. Además, es un evento que puede crecer en magnitud dependiendo de la percepción que de él se tenga.

Por último, el Institute for Crisis Management (1996) define a las crisis como una interrupción significativa que tiene como resultado una cobertura extensa de los medios de comunicación y el escrutinio público. De tal modo que sus características

generales (y comunes a varios autores) son: que es repentina, requiere de una reacción inmediata, interfiere con la actuación de la organización, crea incertidumbre y estrés, amenaza la reputación, aumenta en intensidad, provoca el examen externo de la organización, y la altera permanentemente.

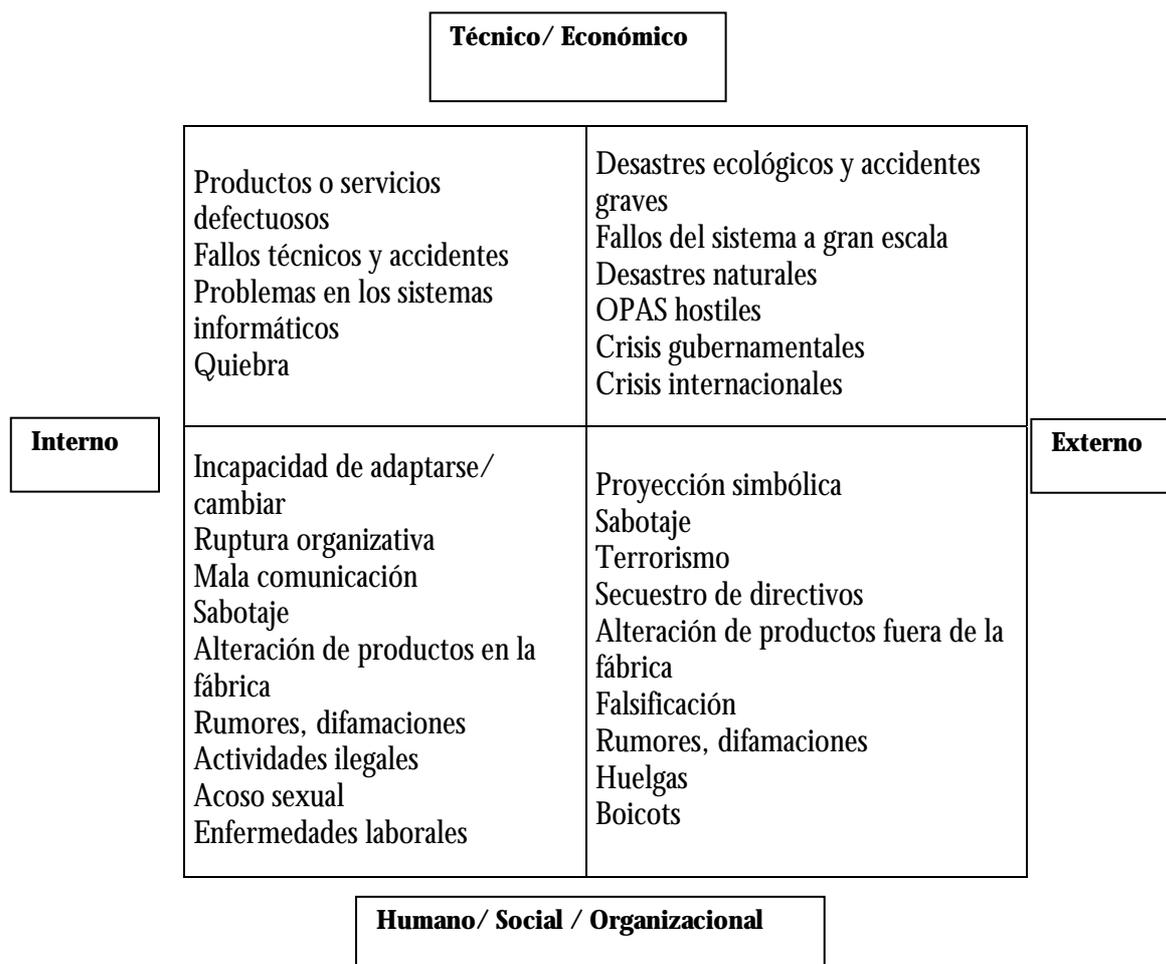
3.11.2 Tipos de crisis. Clasificación por autores

A pesar de ser muchas las definiciones de crisis, éstas pueden ser clasificadas en diferentes grupos y además, como queremos demostrar en esta investigación, ser la causa de las estrategias de comunicación que se utilicen para su solución. Existe una gran variedad de clasificaciones y en cada una de ellas, los autores aportan un nuevo punto de vista para su estudio.

Según su origen y el área afectada por la crisis Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988), las clasifican en:

- técnico/ externa
- económico/ externa
- personal- social organizativa/ interna
- personal- social organizativa/ externa

Esta primera división ha servido de punto de partida para desarrollar otras clasificaciones de la crisis, una de las cuales puede representarse como una directriz de dos ejes para describir los diferentes tipos de crisis que pueden darse en la organización.



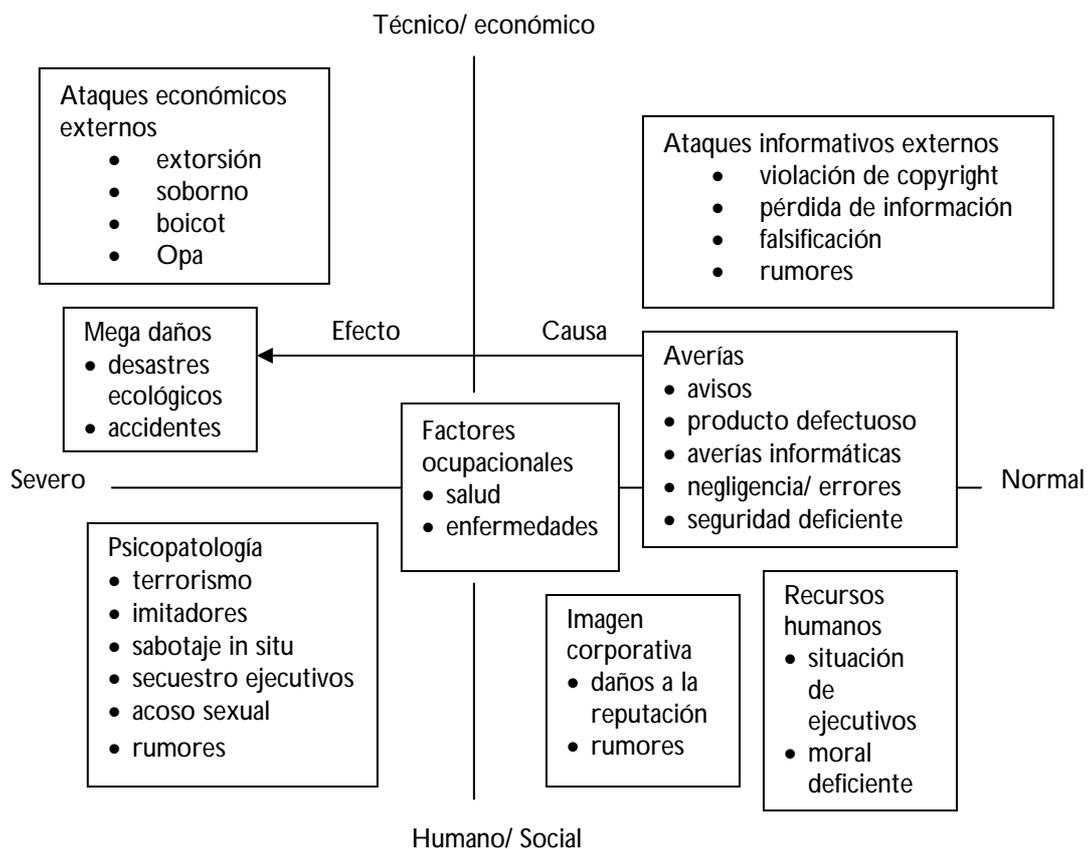
Aunque probablemente los tipos de crisis que se mencionan en el diagrama no sean todos los que existen, nos proporcionan una idea bastante completa de las crisis más frecuentes en las organizaciones. El que los autores las hayan colocado en un cuadrante en particular no quiere decir que estas permanezcan siempre en el mismo lugar o que siempre se presenten en el mismo entorno. Las huelgas, por ejemplo, son una situación que puede presentarse internamente; mientras que los fallos informáticos pueden venir del exterior, como en el caso de un virus recibido por Internet. Por lo tanto es importante que el radar de crisis esté activo en todos los entornos.

En el caso de Baxter, su crisis puede ser ubicada en la intersección del eje técnico/ económico – interno: fallos técnicos y accidentes, sin embargo, sus repercusiones llegaron al ámbito externo y puede catalogarse como un accidente grave. Este es un claro ejemplo de que aunque las crisis pueden originarse en el

interior de la organización sus efectos pueden ir más allá de las fronteras físicas de la empresa.

Por su parte, Mitroff, en investigaciones posteriores con Christine Pearson (1995), agrupan las crisis potenciales en “familias de crisis” y “familias de prevención”.

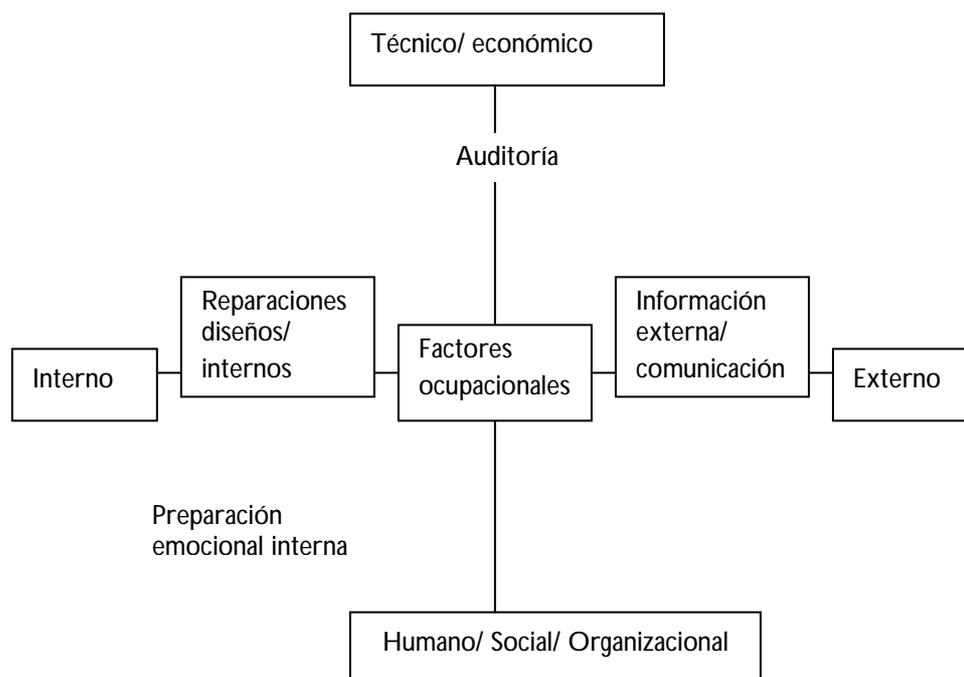
a) Familias de crisis



Esta estructura capta las crisis tal y como se evidencia en los grupos mismos y en las dos dimensiones que forman su base. El eje vertical muestra la diferenciación entre crisis que son vistas como esencialmente técnicas o económicas en su origen y aquellas que son básicamente humanas o sociales. El eje horizontal muestra la normalidad observada en contraste con la anormalidad de una crisis. Las crisis de los ejes en la derecha son explicadas como hechos más o menos cotidianos y “normales”, mientras que las del lado izquierdo tienen explicaciones más complicadas, son situaciones aberrantes o sospechosas y mucho menos frecuentes. Cabe mencionar que cada crisis potencial de cada familia puede ser la causa o el efecto de cualquier otra crisis.

Las acciones preventivas se agrupan de manera similar y se corresponden con el cuadro anterior. Para distribuir de forma regular el riesgo y la preparación de la organización, parece prudente que se planifique al menos una crisis y una acción preventiva de cada familia. Decidir qué crisis planificar dependerá de los resultados que arroje un estudio de crisis potenciales en la organización.

b) Familias de prevención



Las acciones preventivas que se sugieren en el modelo anterior consisten en primero: realizar *auditorías* en la organización, tanto financieras como de comunicación, así como de impacto ambiental con el fin de poder tomar las medidas de corrección pertinentes. El área de *Reparaciones/ diseños internos* implica medidas en materia de mejoras de seguridad, empaquetado de productos, inspección, diseño de organigrama y puestos de trabajo; por su parte, *Información externa/ comunicación*, se refiere a solucionar los problemas por medio de sistemas de advertencia, relaciones con el gobierno, números gratuitos para emergencias, entrenamiento de los medios, etc. Por último, en lo que toca a la *Preparación emocional interna*, se contemplan las clases a empleados, la presencia de "alarmistas" y la creación de un perfil de comportamiento.

Como prepararse contra todos los tipos de crisis es prácticamente imposible, agruparlas en familias facilita la tarea del equipo de comunicación encargado de diseñar los planes de GCP, GR y comunicación de crisis. Si la organización se prepara por lo menos para una crisis de cada familia, puede considerarse preparada para las demás, pues aunque no sean iguales sí se comportarán de manera similar y será mucho más fácil adaptar los planes ya existentes que crear otros totalmente nuevos.

M.H. Westphalen y José L. Piñuel (1993) agrupan las tipologías de las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o según la duración de su desarrollo, dividiéndolas en:

- **objetivos / subjetivos:** las crisis pueden ser causadas por acontecimientos de carácter objetivo, es decir, un atentado, guerra, huelga, despidos, quiebra de la bolsa...o un acontecimiento subjetivo como rumores, declaraciones polémicas, enfrentamiento con la competencia, etc.
- **técnicos/ políticos:** una crisis puede ser el resultado de un riesgo de carácter técnico o derivado de una opinión.
- **exógenos/ endógenos:** pueden ser la consecuencia de acontecimientos externos o internos. Las primeras atacan a la cohesión interna y a los públicos externos, dañan la imagen empresarial ante sus públicos y luego se propaga por el interior.

En relación con el tiempo de reacción disponible, Berge (1990), clasifica las crisis en:

- **crónicas (sin emergencia):** aquí la situación ha mantenido su grado de gravedad más o menos constante sin mostrar un punto que requiera una acción rápida y urgente. Las decisiones suelen tomarse a partir de los errores anteriores.
- **agudas (emergencia):** en ellas el daño es inmediato y la intervención de la empresa no puede esperar si se pretende minimizar los daños.

Basándose en las características concretas de la situación, el mismo Berge, junto con Meyers & Holusha (1986), consideran que hay tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas.

Las crisis crónicas son un fenómeno común en las organizaciones hoy en día, si aquí se las considera una situación no apremiante también puede darse el caso en el que se ignoren o se vaya postergando su solución. Si el problema persiste durante mucho tiempo es posible que pueda incluso llegar a considerarse normal del funcionamiento organizacional sin prever que cuando estalle, sus consecuencias pueden ser mucho peores que si se toman medidas rápidas.

A pesar de que el hundimiento del Prestige fue sin duda una emergencia, tenemos también que al no ser una situación desconocida para el gobierno, tiene antecedentes crónicos. El largo historial de naufragios y mareas negras la convierten en una crisis permanente para que se puede, y debe, estar preparado con antelación.

Con la misma base, Reinhardt (1987) las clasifica en:

- **crisis inmediatas (emergencia):** la empresa carece tanto de tiempo para reunir información sobre el problema como para desarrollar un plan de crisis –que ya debería de tener-. Cualquier desacuerdo o relación negativa con los medios podría repercutir seriamente en la situación.
- **crisis en desarrollo (no emergencia):** en ellas se cuenta con tiempo para planificar e investigar aunque sigue sin saberse exactamente cuando estallará la crisis.
- **crisis permanentes (no emergencia):** al igual que las crisis crónicas de Berge, pueden durar incluso años y la continua aparición de ésta en los medios la mantiene viva.

En el caso del mercado Hidalgo la explosión causó una crisis inmediata; sin embargo, ya que fue causada en gran parte por la negligencia y la corrupción de algunas personas, también la convierten en una crisis permanente para la cual no se han tomado aún medidas definitivas.

González Herrero (1996) las clasifica de acuerdo con las posibilidades de intervención de la organización.

- a) **Crisis evitables:** situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar.
- b) **Crisis no evitables (accidentales u operativas):** su origen está principalmente en agentes de la naturaleza, aunque también podemos incluir errores o acciones humanas no controlables por la empresa.

Esta clasificación, aunque sencilla, es la que mejor se adapta a los fines de esta investigación al centrarse en la organización como factor determinante para que la crisis se presente o no. Cuando una organización se prepara en todos los niveles y actúa éticamente podrá evitar una crisis y, si se enfrenta a situaciones no evitables, estará capacitada para tomar medidas que minimicen los daños que ésta ha dejado.

Otras tipologías son las de Gottschalk (1993), que las clasifica en función de las consecuencias y el origen de la crisis en: *financieras, de imagen y agentes externos*, y la del Institute for Crisis Management (1993) que las clasifica según sus causas en *operativas y de gestión*.

Por último, Mucchielli (1993) hace la siguiente clasificación de las crisis de la empresa: crisis de adaptación: debida a sucesos externos que pueden provocar reestructuraciones desestabilizadores; crisis de organización: provocadas por la estructura y la dirección; crisis de coherencia: el problema puede afectar a la cultura organizacional; crisis de motivación: aspectos de la crisis que afectan el deseo del individuo a hacer su trabajo.

3.11.3 Fases de la crisis

El ciclo de vida de las crisis se asemeja al de un ser vivo, por eso pasa por etapas de nacimiento, desarrollo, madurez y declive. González Herrero, se vale de esta analogía para explicar como evoluciona una crisis. Mediante una intervención apropiada desde la empresa, una crisis puede no alcanzar sus puntos de crecimiento y madurez y,

de hecho, puede que ni siquiera llegue a nacer como tal. En los casos en que se completa todo el ciclo vital de la crisis, se puede culpar a la inoportuna e inadecuada intervención de la organización o a factores fuera de todo control.

Mitroff y Pearson (1995), señalan que la gestión efectiva de las crisis organizacionales implica dirigir las cinco fases distintas por las que pasa cualquier crisis: *detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje.*

La primera fase, detección de señales, incluye la percepción de señales de detección temprana que anuncian la posibilidad de crisis o primera ocurrencia. La segunda fase, preparación y prevención, implica hacer todo lo que sea posible para evitar las crisis y para prepararse para las que ocurran. La contención de daños, tercera fase, tiene como objetivo evitar que una crisis afecte partes no contaminadas de una organización o de su medio ambiente. Una vez en la cuarta fase, la de recuperación, las organizaciones preparadas para la crisis implementan programas de reanudación de la actividad a largo y corto plazo diseñados para volver a la normalidad. El aprendizaje es la última fase e implica hacer un examen de las lecciones aprendidas de las experiencias propias de la organización y de las experiencias de otras organizaciones.

Las etapas de una crisis según Meyers & Holusha (1986), son tres, cuya duración y características varían según los casos: Precrisis, Crisis y Post- crisis.

- Fase precrisis: la crisis comienza a dar sus primeras señales de vida y la empresa puede tomar ya las medidas pertinentes. Esta fase coincide con la *Fase Prodromal* de Fink (1986), la *Durmiente* de Nolan (1984) y la de *Reconocimiento* de Murphy & Bayley (1987).
- Fase de crisis: aquí la crisis ya es conocida por todos, la organización debe mantener la iniciativa sobre los hechos. Para Fink (1986) esta es una etapa de *no retorno*, ya que la crisis ha comenzado y se han sufrido daños, sin embargo, se deben tomar medidas para evitar daños mayores. Esta fase también coincide con las etapas de

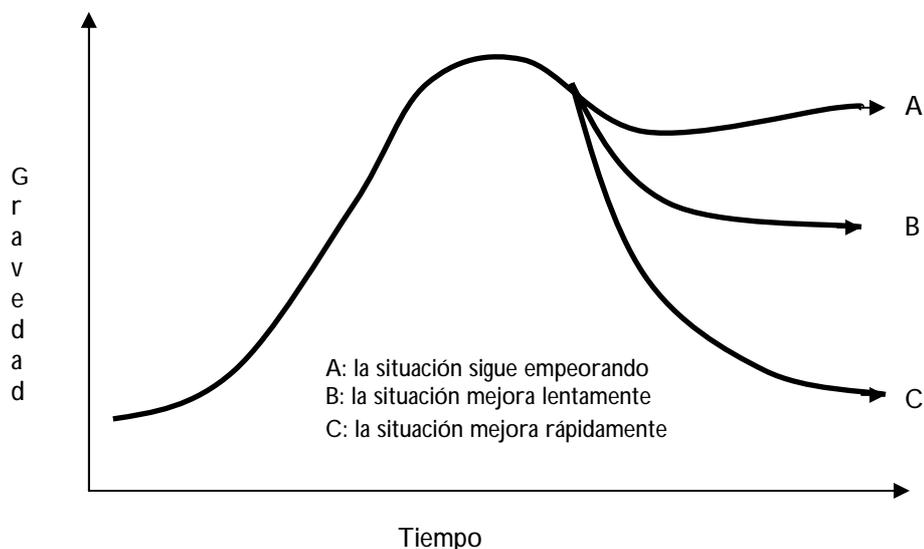
Formación de la opinión pública e institucional de Nolan (1984), y con la de *Alerta e impacto* de Murphy y Bayley (1987).

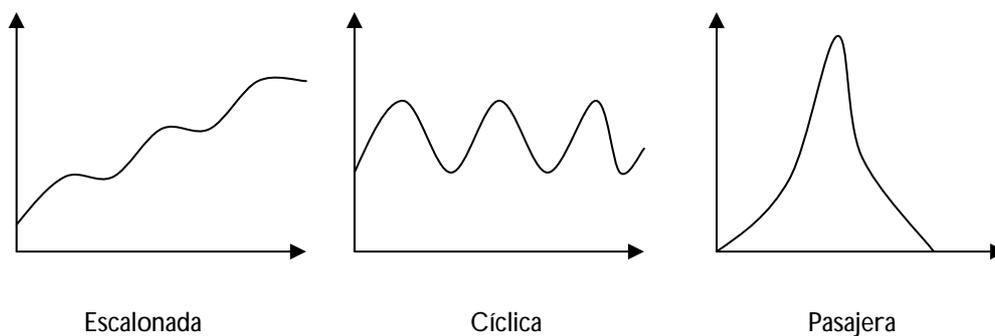
- Fase de post crisis: es la vuelta a la normalidad y en ella la organización se enfrenta a la recuperación. Se debe evaluar y analizar la situación para poder adoptar estrategias para la recuperación y la prevención de la reactivación de la crisis.

Por su duración, las crisis evolucionan para Wetphalen y Piñuel (1993) en 4 etapas:

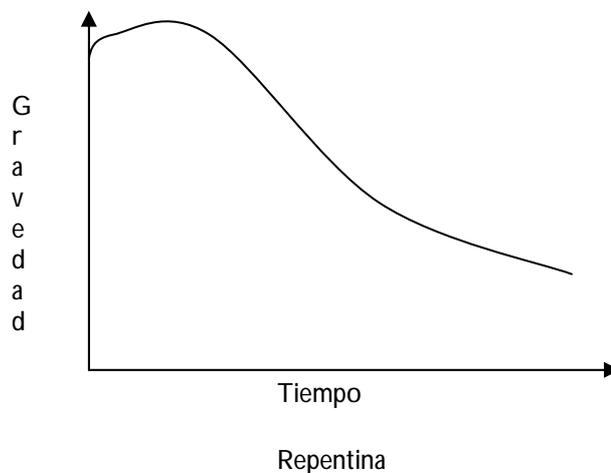
- fase preliminar: la crisis se presiente por ciertos signos precursoros.
- fase aguda: la crisis estalla y los medios cubren extensamente el suceso.
- fase crónica: mientras los sucesos transcurren, los medios crean una interferencia que suscitan acciones y reacciones entre el público.
- fase postraumática: una vez pasada la tormenta, tanto organización como públicos hacen una evaluación de la crisis para una posterior toma de decisiones (cambio de personal, normas de seguridad, estrategias de comunicación, etc.).

La representación gráfica de una situación de crisis *normal* nos la proporciona González Herrero (1998), así como tres formas atípicas de ésta.





A parte de los modelos de crisis aquí presentados, sugerimos un modelo propio que llamaremos *crisis repentina*, que se aplica a aquellas crisis que surgen de repente, sin señal alguna como podría ser un ataque terrorista, un accidente o un terremoto por ejemplo. Si bien es cierto que estas crisis pueden estar contempladas en nuestro plan, su aparición repentina podría representarse de otro modo.



Como podemos observar en el diagrama, la crisis Repentina no muestra señales previas aparentes, como podría ser el caso de un accidente. Supongamos que un vehículo que transporta mercancía peligrosa por la carretera sufre un choque y vierte su contenido poniendo en riesgo a quienes transitan por esa vía; será necesario cerrar la circulación, buscar caminos alternativos y limpiar y despejar la zona siniestrada cuanto antes. Pues bien, aunque este tipo de situaciones deben estar contempladas en un plan de crisis su aparición es sorpresiva. Es decir, la crisis Repentina irrumpe sin que

se pueda prever el momento en que sucederá; sin embargo hay que estar igualmente preparado para cuando esta se presente.

3.11.4 La comunicación interna de crisis

El sistema de comunicación interna es crucial para la gestión de la comunicación de crisis. El plan de crisis debe recoger mecanismos que coordinen la comunicación dentro de la organización y filtren la información que producen los distintos departamentos de la empresa. Para conseguir buenos resultados, el gestor de crisis tiene que asegurarse de que existe un flujo constante de comunicación entre los miembros del comité de crisis y el resto de los empleados, no solo durante una crisis sino desde antes.

Drucker (1977) opina que la mala comunicación es el resultado directo de la ignorancia. Para él, los directivos no suelen saber qué decir, cuándo decirlo, cómo decirlo y a quién decirlo. Por su parte, Lagadec (1993), dice que el responsable del comité de crisis debe adoptar una postura firme y enérgica en relación con los temas relacionados con la comunicación interna de modo que se evite cualquier discordancia.

La información que reciban los públicos internos debe venir desde la misma organización, jamás deben enterarse por los medios de comunicación como la televisión o el periódico. La comunicación interna debe tener la misma importancia que la comunicación externa.

Si la comunicación interna es deficiente pueden surgir rumores que terminen en crisis, además de que los trabajadores buscarán la información en otra fuente. Cuando la comunicación interna previa a la crisis no es buena no puede haber una adecuada comunicación de crisis y el modo en que se desarrolle será un reflejo de cómo lo hace con el exterior.

Las dos consideraciones que indica Lagadec (1993) para gestionar correctamente las comunicaciones internas en tiempos de crisis son:

- Hay que reducir el número de intercambios de información al óptimo de modo que se evite la saturación del sistema de comunicaciones
- Hay que quitar responsabilidad o peso a los empleados que se encuentren al frente, de manera que no se le demande demasiada información.

3.11.5 Comunicación externa de crisis

Se ha dicho que los públicos y grupos de interés deben identificarse antes de que ocurra la crisis para establecer relaciones cordiales con ellos que faciliten la comunicación en situaciones de crisis. Quizá el público externo más importante en estas situaciones sean los medios de comunicación, pues ellos pueden hacer que una crisis nazca o muera. Las organizaciones necesitan dar su versión de los hechos y tener una cobertura veraz y equilibrada que les permita alcanzar al resto de sus públicos rápida y eficazmente.

“Mantén una buena relación con el periodista asignado a la historia (...) Anima a los medios a que te ofrezcan información sobre la que comentar (...) Pero, por otro lado, no dejes que abusen de ti. (...) Recuerda, tú eres el que tiene el control. Tú tienes información y los medios quieren lo que tú tienes.” (Meyers y Holusha, González H., 1998).

Hay que evaluar las relaciones con los medios antes de desarrollar un plan de crisis. Si se descubre que las relaciones son negativas o deficientes los momentos de calma son los más indicados para mejorarlas.

El balance de la comunicación con los medios puede arrojar 3 resultados:

- a) Balance positivo: la postura organizacional es abierta y pro activa, no hay motivo para modificar la política de comunicación.
- b) Balance negativo debido a defectos en la política de comunicación: las relaciones no son satisfactorias. Ya sea por falta de medios o incompetencia, la empresa no puede hacer llegar su opinión a los medios. Las noticias son desequilibradas o inexistentes.
- c) Balance negativo debido a actitudes críticas por parte de los medios de información: suscitado por discrepancias ideológicas entre la organización y los

medios. Si dicha actitud negativa estuviera fundamentada, la empresa debería intentar rectificar, si no fuera así, debería simplemente defender su postura. (González Herrero, 1998).

Una vez ocurrida la crisis, hay 6 principios que deben seguir las organizaciones en su relación con los medios:

1. La empresa debe proporcionar a los medios cualquier información disponible
2. Las malas noticias deben darse completas e inmediatamente
3. Si la empresa no habla, otro lo hará
4. Urgencia no quiere decir improvisación
5. La empresa debe tener una sola voz
6. El interés de los medios en la crisis es legítimo

Dado que las crisis son sorpresivas, la información que se tiene en los primeros momentos casi siempre es escasa y desgraciadamente los medios quieren saberlo todo inmediatamente. Aunque se sepa poco hay que informar y mantener al tanto de nuevas noticias a los medios. Si hay malas noticias deben soltarse de inmediato, retenerlas podría alargar la situación innecesariamente y retrasar el proceso de recuperación. Es importante que el departamento de comunicación tenga libertad de acción y autoridad suficiente para tomar las medidas pertinentes.

El típico "sin comentarios", es un arma peligrosa al tratar con los medios ya que tiene connotaciones de culpabilidad. Cuando se oculta información es fácil que surjan rumores o versiones no oficiales de los hechos. Es indispensable que el portavoz esté preparado para tratar con los medios y sepa dar respuestas satisfactorias que los mantengan contentos mientras se recaba información.

Se supone que antes de aparecer la crisis la empresa ya estaba preparada con un plan de crisis, por lo que a pesar de la urgencia no estará improvisando sus acciones. Siempre hay que madurar cualquier comunicado para no especular y satisfacer a todos los públicos.

Cuando se comunica debe hacerse con una sola voz para evitar contradicciones, el portavoz y sus posibles sustitutos deben estar preparados para comunicar la crisis bajo los principios organizacionales que los rijan. Si la situación lo requiriese, el portavoz adjunto o especialista y el portavoz oficial deberán transmitir un mensaje coherente, consistente y único.

Así, ese mensaje deseado por los medios es recibido con un interés legítimo, es decir, aunque parezca que ambas partes están enemistadas y que los medios pretenden dañar la reputación de la empresa no es así, simplemente sus intereses son distintos, unos buscan solucionar el problema rápidamente sin consecuencias; los otros buscan la noticia, cumplir con su función informativa y por qué no, aumentar la audiencia. (González Herrero, 1998).

3.12 Imagen y Reputación Corporativa en tiempos de crisis

En el capítulo anterior hablamos de lo que significan la imagen y la reputación para una organización. Cuando estalla una crisis lo primero que se ve dañado es la imagen, la percepción que los públicos y grupos de interés tienen de la compañía. Poco importa si la organización es culpable o no del hecho, lo que vemos es lo que cuenta y las dudas comienzan a surgir. Pero todavía se está a tiempo de reparar los daños; mientras la crisis no llegue a dañar la reputación, la situación podría considerarse “menos grave”.

El reparar una imagen es más fácil que reparar una reputación. Hay estrategias de comunicación que ayudan en este proceso y que normalmente se apoyan en los medios de comunicación, en la difusión de mensajes favorables a la organización que intentan dar su versión de los hechos y mostrar como sucedieron las cosas realmente; todo esto claro suponiendo que la organización no tenga nada que esconder, que sea inocente de lo que se le inculpa. De no ser así, necesitará algo más que unas cuantas noticias favorables para reponerse de la situación, en cualquier caso deberá intentar sacar provecho de la crisis.

Se dice que la crisis es una oportunidad y si una organización confiesa su culpa, muestra verdadero arrepentimiento, responde por ello ante las autoridades y la

sociedad, no reticentemente sino motu proprio y toma medidas consistentes para que el hecho no vuelva a ocurrir, puede lograr que la situación de un giro a su favor. Seguramente su imagen se habrá visto manchada durante la crisis pero si ha gestionado y comunicado correctamente puede que consiga clientes más fieles y nuevos adeptos que la vean como una organización honesta, que se preocupa por la gente y su entorno.

Puede parecer un poco ingenuo o simplista, pero la mejor forma de preservar tanto la imagen como la reputación es tener una conducta intachable. Obviamente esto es mucho más difícil de lo que parece pero una organización debe nacer con el objetivo de proporcionar un bien a la sociedad en la que funciona. No es necesario renunciar a las ganancias porque un buen comportamiento no está reñido con el dinero. El ser socialmente responsable es uno de los valores más apreciados por los públicos de hoy, y cuando no se cumple con las normas y no se es ético se tienen abiertas las puertas de la crisis.

Pero como en la práctica nadie es totalmente bueno y la organización muchas veces se enfrenta con riesgos inherentes a su función, sin contar con factores externos que puedan perjudicar su imagen indirectamente, lo más recomendable es la creación de un plan de crisis. Plan que debe ir seguido de una gestión de conflictos potenciales y de riesgos que ayuden a prevenir las crisis desde sus primeros indicios o incluso antes de que los haya.

El buen nombre de la organización, como a cualquier persona, es lo único que le queda a ésta cuando lo ha perdido todo; es probable que en una crisis se pierdan grandes sumas de dinero y otros bienes, todo eso puede recuperarse si la reputación se mantiene.

Capítulo 4

Teorías para la solución de crisis

Con frecuencia suele hablarse de 7 “teorías” aplicables a la comunicación de crisis, si bien algunas de las cuales pueden considerarse más bien estrategias (Teoría del contraataque, Teoría del discurso de restauración de imagen y Estrategias y técnicas comunes a excelentes respuestas a crisis) aunque sus autores las clasifiquen como teorías; de las 7, 2 se basan en la Teoría de Excelencia de Grunig: los trabajos de Grunig y Repper y los de Marra. Mencionar estas teorías tiene por objeto darnos una idea de las perspectivas que existen para estudiar y resolver una crisis. La mayoría de los casos de crisis podría decirse que pueden resolverse por cualquiera de estas teorías o por una combinación de ellas, sin embargo, consideramos que los elementos más cercanos a nuestros objetivos de investigación los encontramos en las cuatro últimas.

4.1 Teoría del caos como un modelo para la gestión de conflictos y crisis. (Priscilla Murphy, 1996¹⁵).

¹⁵ Aunque hay más autores que hablan sobre la teoría del caos, Priscilla Murphy es considerada la primera en aplicarla al campo de la comunicación de crisis.

La palabra *caos* tiene ciertas connotaciones conflictivas en el contexto de la Comunicación, ya que implica crisis, desunión y pérdida de control. A pesar de estos aspectos negativos, la teoría del caos puede ayudar a establecer alguna coherencia dentro de las situaciones de Relaciones Públicas cuyo rasgo sobresaliente sea la inmanejabilidad de las percepciones públicas.

Los antecedentes de la teoría del caos son recientes, surgen en la década de los 70 dentro de las ciencias naturales y mezclan física, topología y teoría de los sistemas; en los años 80, aparece en las ciencias sociales. Actualmente se aplica a la epidemiología, geografía, ecología y organización social.

El término teoría del caos no es siempre utilizado por todos los investigadores, también la llaman dinámicas no lineales, teoría de la bifurcación, teoría del cambio o teoría de la propia organización. Aunque sí incorpora elementos de suerte, el caos no es un desorden aleatorio. Por el contrario, la teoría del caos pretende entender el comportamiento de sistemas que no se desarrollan de una manera predecible ni tienen una causa- efecto convencional en el tiempo.

De hecho, la teoría del caos normalmente representa un punto de partida postmoderno del punto de vista general de las ciencias sociales que se ha desprendido de teorías acerca del universo físico de Galileo, Bacon, Descartes y Newton. De acuerdo con esta tradición, el universo funciona como una gran máquina gobernada por leyes establecidas que pueden ser descifradas a través del análisis científico.

En contraste, la teoría del caos nos dice que debemos "reinterpretar" el universo como si estuviera constituido por fuerzas en desorden, diversidad, inestabilidad y no- linealidad; Los sistemas caóticos pueden organizarse a sí mismos y renovarse, con períodos de orden rotos por transformaciones repentinas cuya dirección tiene elementos de suerte y no pueden ser revertidos.

Para entender mejor esta teoría es necesario explicar la terminología adoptada.

- a) No linealidad. Parte central de la ciencia Newtoniana, es el principio de que causas y efectos tienen una relación proporcional, de tal modo que los

pequeños cambios en las condiciones originales crearán cambios consistentes en sus efectos. Sin embargo, la teoría del caos mantiene que muchos eventos naturales violan estas expectativas. Cambios minúsculos en las condiciones iniciales de algunos sistemas pueden de hecho amplificarse exponencialmente al tiempo que sus efectos se desarrollan hasta el final y mantienen ya poca semejanza con el principio. Como resultado, predecir las consecuencias finales se vuelve imposible.

- b) Retroalimentación. Los sistemas caóticos se desarrollan en términos de retroalimentación positiva. Cada paso provee del material para una nueva formulación y resultado; las variantes iniciales se vuelven tan amplificadas mientras se reiteran que el sistema eventualmente cae en el desorden. Por lo tanto, mientras la retroalimentación negativa regula, la positiva amplifica las desviaciones, trabajando para desestabilizar los estados existentes e introducir nuevos patrones.
- c) Bifurcaciones y Fase de Cambios. Esta tendencia hacia la desestabilización en un sistema caótico puede llevar cambios bruscos en la dirección del sistema, carácter o estructura; en esos puntos el sistema se reacomoda a sí mismo alrededor de un nuevo orden subyacente, el cual puede parecerse o ser muy diferente al anterior.
- d) Atrayentes extraños. Un atrayente es un principio organizativo, una forma inherente o un estado de hechos en los cuales un fenómeno siempre tenderá a regresar mientras evoluciona, sin importar que tan aleatorio pueda parecer cada momento. Las situaciones caóticas están caracterizadas por atrayentes extraños donde los resultados se pierden constante e impredeciblemente dentro de un rango determinado.
- e) Escala. Se relaciona con la dificultad de percibir ciertos patrones en el caos. Para los teóricos del caos existen diferencias significativas en la estructura y dimensionalidad de un objeto dependiendo del punto de vista del observador y de las herramientas de medición. La "realidad" que describe cualquier fenómeno está determinada, no solo por sus cualidades universales, sino por el observador que escoge la escala de observación.
- f) Fractales y Correspondencias. Para una medición más exacta, Mandelbrot (1982), sugirió una medición cualitativa, el Fractal, el cual describe el grado

relativo de complejidad de un objeto; de este modo se hace posible la identificación de correspondencias entre formas que varían en escala pero tienen patrones similares de complejidad. En lugar de estudiar unidades y generalizar, los investigadores buscan “correspondencias a través de escalas de diferentes longitudes..., haciendo énfasis en el conjunto de simetrías y de interacciones complejas entre los niveles de micro escala y macro escala.”

- g) Reorganizarse y Renovarse. Los sistemas caóticos generan sus propias formas nuevas desde guías internas más que tomándolas por imposición del exterior. La habilidad de reorganizarse es inherente a estos sistemas y no requiere intervención externa.

El concepto más conocido de la teoría del caos es la *dependencia sensitiva en las condiciones iniciales* o, como se conoce comúnmente, el *efecto mariposa*. Dicho efecto nos muestra la apertura y sensibilidad que pueden llegar a tener los sistemas complejos hacia variaciones minúsculas que no pueden ser medidas o entendidas con métodos tradicionales, por lo tanto, al no poder describirlas el comportamiento posterior de los sistemas no puede predecirse (Seeger, 2002). Un ejemplo de éste efecto mariposa se demostró en la explosión del Challenger. En 1986 un pequeño error en la comunicación tuvo una onda expansiva que concluyó en la tragedia que todos conocemos y que provocó graves daños de imagen a la NASA. Tras la investigación para determinar las causas del accidente se encontró que la falla había ocurrido en el diseño de una anilla-O defectuosa, los técnicos encargados de las pruebas detectaron el fallo e hicieron intentos por hacer llegar el mensaje a la cúpula de la NASA. Su posición, en los niveles más bajos del escalafón, impidió que los reportes y avisos llegaran a su destino; éstos advertían del inminente peligro si seguían usándose las piezas defectuosas pero sus mensajes fueron ignorados por el mismo sistema de comunicación de la organización causando la tragedia.

Las aplicaciones de la teoría del caos en las ciencias sociales operan por analogía. Más que ofrecer nuevas soluciones, la teoría es usada para estructurar problemas persistentes y explicar por qué son difíciles de manejar.

En la comunicación y en las RRPP, pocos fenómenos son tan inestables como la opinión pública, es aquí donde la teoría del caos tiene más relevancia. Patrones de cobertura de medios, incremento de intereses especiales, crisis repentinas o rumores persistentes –todas estas áreas combinan múltiples variables en una interacción compleja o caótica.

En el campo de la gestión de conflictos potenciales, la teoría del caos es particularmente útil para estructurar preocupaciones sociales y comportamientos de los grupos de interés. La gestión de conflictos potenciales intenta percibir las tendencias en opinión pública de modo que una organización pueda responder a ellas antes que lleguen a ser un conflicto serio que rompa la estructura social y eluda el control, esto es, antes de que el caos se instale.

Una buena gestión de conflictos potenciales tiene la habilidad de mostrar el juego que se produce entre los factores, tales como preocupaciones sociales, noticias sobre eventos, valores culturales y metas corporativas; lo que demanda un alto nivel de sensibilidad en el contexto. En un proceso similar al análisis de los patrones de fractales, los gestores de conflictos investigan las relaciones entre las preocupaciones sociales emergentes y entonces buscan correspondencias entre la industria o acciones organizacionales en una micro escala y, en el contexto social, en una macro escala.

Dichas relaciones no siempre se pueden ver en un análisis lineal por lo que es necesario un análisis holístico de los patrones. Finalmente, desde el punto de vista de la teoría del caos, los incidentes se convierten en crisis cuando marcan puntos de bifurcación en los valores sociales.

Subiendo un nivel, la teoría del caos se aplica al manejo de la crisis. Normalmente una crisis forma una secuencia de eventos que parecen, con el tiempo, ganar volumen y complejidad de un modo rápido. Por lo tanto, su dinámica se asemeja a la de los sistemas caóticos al tiempo que se reitera por medio del aumento de fases complejas hacia un estado desordenado.

Para ésta teoría, las crisis son puntos donde hay una bifurcación del sistema.
Son los cambios abruptos, discontinuos y divergentes en el sistema formal donde

el orden establecido, la configuración normativa, modelos predictivos, patrones relacionales y el equilibrio se derrumban.

Se sugiere que las organizaciones de gran complejidad e interdependencia ambiental son más propensas a sufrir crisis. Al tener un gran tamaño resulta más difícil controlar a sus elementos, al igual que sus acciones en el entorno tienen consecuencias mutuas que pueden complicar la preparación ante una crisis.

Otro de los conceptos relevantes es la reorganización; autores como Kauffman, 1994; Seeger y Ulmer, 2002; Comfort et al. 2001 y Auf der Heide, 1989; enfatizan su importancia ya que esta nace del mismo sistema caótico, es más, para ellos es necesario que ocurra una crisis para que las organizaciones sean capaces de reorganizarse y crear nuevas estructuras, procedimientos, jerarquías, relaciones, etc. Por ejemplo, en un desastre natural es común ver personas que toman el rol de líderes y coordinan las acciones. Sugieren, igualmente, *que la mayoría de los desastres se caracterizan por tal orden de respuestas espontáneas y adaptables que se oponen a la idea de algunos síndromes paralizantes en caso de desastres.* (Seeger, 2002).

Aunque no es el objetivo explicar nuestros tres casos a partir de esta teoría haremos una pequeña observación sobre el Prestige. En este caso, la situación de crisis alcanzó prácticamente un punto caótico al no prever el gobierno y demás autoridades el desastre ecológico que se avecinaba. Fue entonces cuando del desorden y la desorganización surgieron los grupos de voluntarios que, junto con la población, se organizaron para limpiar las playas afectadas por la marea negra.

En una crisis establecida, una organización puede tener el poder de influir ciertos eventos, pero después de cierto período pierde esta capacidad. Es decir, en las primeras etapas, es más fácil que la empresa tome medidas para reducir la crisis; sin embargo, una vez sobrepasada esta etapa se ven involucrados más y más actores y la organización pierde su atrayente, hay desorden y hasta que surge un nuevo atrayente (usualmente los medios) y la crisis se asienta.

Por consiguiente, las crisis actúan como puntos de bifurcación que constantemente redefinen la organización en algo nuevo e inesperado. De hecho, algunos teóricos definen la crisis como un momento en la historia de la organización

en el cual cambia irreversiblemente su cultura y su negocio; este criterio diferencia una verdadera crisis de un simple “mal momento”.

No obstante, la teoría del caos puntualiza que estos momentos cataclísmicos no son aleatorios sino la culminación de una serie de ruidos acumulados dentro del propio sistema.

En el caso de los rumores (que sin duda poseen una estructura caótica), nuestra teoría da estructura a los conflictos entre la organización y sus públicos. Casi siempre está fricción crónica surge de percepciones erróneas que no pueden ser eliminadas permanentemente o de la desinformación que se resiste a cualquier intento de corregirla. Los rumores recurrentes siguen esta pauta. Cuando un rumor sigue presentándose periódicamente, lo hace con variantes, así que la versión de un año es diferente a la del otro; sin embargo, aunque haya elementos que cambien siguen permaneciendo muchos de la versión original.

En términos teóricos, esto quiere decir que los rumores siguen sus propios atractivos extraños que imponen una “configuración reconocible del significado o acción en reiteraciones únicas y estables... impredecibles pero aún así con patrones”.

Por otra parte, la teoría del caos generalmente ataca las nuevas tendencias en dirección de comunicación y RRPP, pero a la vez, apoya muchas otras directrices, incluyendo aspectos de las propuestas simétricas de Grunig, de las que hablaremos más adelante. Las organizaciones que practican relaciones asimétricas intentan imponer su punto de vista a los públicos mediante la persuasión basada en el análisis científico; a pesar de que estas organizaciones entienden a sus públicos no se identifican con ellos o ven la colaboración dentro de un mismo marco de creencias y necesidades. Sin embargo, la teoría veía a la comunicación asimétrica como un gasto de recursos para cambiar un atractivo ya existente desde el exterior, un importante riesgo dado el poder de los atractivos.

Por el contrario, las organizaciones que practican la comunicación simétrica ajustan su propio comportamiento para acomodar las creencias y preocupaciones de

sus públicos. Asumen que la organización y sus públicos trabajan juntos para alcanzar las mismas metas. La teoría del caos, ve esta situación como una aproximación que no intenta controlar los atractores existentes sino más bien colocarse dentro de ellos.

Para concluir, la teoría del caos ofrece tres lineamientos a seguir acerca de la intervención por públicos muy inestables.

1° El cambio tiene que evolucionar dentro del mismo grupo objetivo; no puede ser impuesto desde el exterior aunque se introduzcan elementos para el cambio.

2° La intervención funciona mejor en puntos de crisis

3° Debe actuarse rápido en dichos puntos de crisis, temiendo que los eventos tomen su propia forma, algo que podría no congeniar con la organización.

4.2 Teoría del contraataque o de la apología. Keith M. Hearit (1996).

La apología basada en la categoría es atractiva a las corporaciones acusadas de deficiencias éticas porque, sin importar su nivel de culpa, proveen el vehículo mediante el cual los apologistas corporativos pueden tomar la ofensiva, invirtiendo la dirección del intercambio comunicativo y asumiendo el rol de superioridad moral del acusador. Como veremos después en la teoría de la aproximación simbólica, la apología es más bien vista como una estrategia de comunicación que surge de los diferentes tipos de crisis existentes y no una teoría en sí, sin embargo, consideramos que ésta puede ser considerada como tal ya que es sin duda un antecedente directo de dicha teoría.

Una apología no es una disculpa (aunque puede contener una), es más bien una defensa que busca presentar una contra-descripción atrayente de las acciones de la organización. Una idea crítica para este concepto es que la apología es una respuesta a las relaciones públicas de crisis que llevan un cargo ético. Esto es, los críticos aseguran la presencia de no solo una mala política, sino de un defecto en la dirección moral de una organización.

Algunas veces esta carga está enraizada en la "incompetencia organizada" , en la cual una organización mediante sus acciones, ha puesto innecesariamente en peligro

a inocentes o al medio ambiente; o es el resultado de una política *perversa* en la que pone a la gente en riesgo en la desenfrenada persecución de los beneficios.

Hay que hacer énfasis en las estrategias de mensajes usadas por los apologistas. Ware y Linkugel (1973), por ejemplo, sostienen que los apologistas responden a los cargos con estrategias de negación, apoyo, diferenciación y trascendencia. Benoit agrega otros elementos: negación, evasión de responsabilidades, reducción ofensiva del evento, acción correctiva y mortificación.

Una perspectiva distinta propuesta por Hearit en esta teoría, caracteriza las apologías por su postura dissociativa y como esa postura distancia a una organización de las malas acciones. Las disociaciones son una técnica donde los apologistas bifurcan un concepto unitario, arguyendo que los cargos son solo "apariciencia" y no representan la "verdadera realidad". Las compañías utilizan disociaciones de opinión/ conocimiento para negar los cargos; disociaciones individuales/ grupales para pasar la culpa; y disociaciones de acto/ esencia cuando no hay otra opción más que aceptar la culpa.

Mientras que la mayoría de los trabajos se han hecho sobre las estrategias y posturas que toman las organizaciones para responder a las críticas, poco se ha estudiado sobre las RRPP de crisis basadas en respuestas apologéticas de contra cargos (o categoría). Dionisopoulos y Vibbert (1979) han analizado el intercambio categoría-apología, concluyendo que los participantes se posicionan ellos mismos como si actuaran en nombre del pueblo, invitándolos a identificarse contra un villano predeterminado.

Se han identificado tres formas de apología de contra cargos. Primero, algunos apologistas responden con contra cargos distintos. Por ejemplo: " el verdadero ladrón es..."; sin embargo, esto da la impresión de querer evadir los cargos y crea sospechas sobre su culpabilidad. Cuando tres niños murieron por comer hamburguesas contaminadas con E-coli en Jack-in-the- box, el portavoz de la compañía culpó a la industria empacadora y negó toda responsabilidad de su organización y sus técnicas de cocción. Lo mismo intentó Baxter al buscar las causas de las muertes fuera de sus

dominios pero fue obligada a corregir ante las pruebas que señalaban a sus dializadores como los causantes de los decesos.

Segundo, los apologistas manejan contra-cargos que intentan retar la validez de los cargos mientras los redefine, es decir, son intentos de disociación opinión/ conocimiento. En estos casos, las compañías manifiestan que los cargos son infundados y pueden aceptar algunas de las acusaciones. El que Nike fuera acusada formalmente de explotación era cuestión de tiempo: cuando la organización se enfrentó a la opinión pública, liderada por grupos de ONG's negó todos los hechos mientras intentaba rediseñar sus códigos de ética y realizar acciones más *sociales*, intentando mostrarse como un ejemplo para otras compañías, sin embargo, sus intentos no han dado frutos.

Tercero, los defensores escogen manejar una contra-kategoria que directamente reta la ética de la institución mediática que actúa como acusador. En 1992, la compañía General Motors (GM) fue demandada por la familia Moseley tras haber perdido a su hija en la explosión de un vehículo C/K de GM, sin embargo, ya se habían cuantificado cerca de 300 muertes por un fallo en el tanque de gasolina en estas camionetas entre 1973 y 1987. Aunque la noticia no era nueva, fue la cadena NBC quien hizo resurgir la historia con nuevos reportajes y testimonios. A pesar de ser responsable de los fallos detectados, GM se vio bombardeada por las imágenes poco favorecedoras de los reportajes de la televisora y por lo que GM decidió demandarla por difamación. GM obtuvo una disculpa pública de NBC ya que demostró que las reconstrucciones de los hechos que ellos mostraban no se ajustaban a la situación original y provocaban una mala interpretación de los hechos.

Esta apología tiene dos objetivos. Uno, busca que los cargos sean etiquetados como falsos y, dos, utiliza el juicio de falsedad como un cargo criminal contra la integridad del acusador. El principal objetivo de esta estrategia es demostrar que los acusadores son éticamente sospechosos y hacer ver o por lo menos sembrar la duda, de que los cargos no tienen base.

Más allá de los beneficios en el manejo de la imagen, el uso de apología basada en el contra cargo, tiene también fuertes implicaciones en la gestión de conflictos

potenciales. Al ofrecer su versión de los hechos, la compañía desarrolla su propia narrativa, la cual debe incluir dos temas: a) explicar porque los cargos son falsos y por consiguiente, porque los medios sostienen la falsedad de dichos cargos; b) ofrecer una defensa del producto a pesar de todo. Finalmente, si se prueba la falsedad de los cargos, entonces se pueden tomar medidas por difamación u otros daños y así el acusado pasa a ser la víctima.

4.3 Teoría del discurso de restauración de imagen. William L. Benoit (1997).

El discurso de restauración de imagen se describe como una aproximación para entender citaciones de crisis corporativas. Esta teoría sirve a los encargados de comunicación para diseñar mensajes durante las crisis y a los críticos o educadores para evaluar críticamente los mensajes producidos durante éstas.

Para entender esta teoría hay que considerar la naturaleza de los ataques o las quejas que señalan tales respuestas o causan una crisis corporativa. El ataque tiene dos componentes:

1. El acusado es mostrado culpable de una acción
2. Ese acto está considerado como ofensivo.

También es recomendable no hacer juicios desfavorables a menos que se crea que la compañía es responsable de esa acción; como *las percepciones son más importantes que la realidad*, da igual si la compañía es realmente culpable o solo se cree que lo es; igualmente, una cuestión clave no es si la *acción* es ofensiva, sino si *se cree* mal intencionada por los públicos relevantes; además, estos deben ser claramente identificados por el comunicador de crisis para conocer sus intereses, preocupaciones y metas.

La teoría del discurso de restauración de la imagen se enfoca en las *opciones de mensaje*, es decir, qué es lo que una organización puede decir en casos de crisis. Recordemos que la imagen y la reputación son dos de los valores más importantes de una organización, cuando éstos se ven alterados es imperativo poner en marcha

acciones que contrarresten cualquier efecto negativo de la crisis sobre ellos. Esta teoría es más amplia que su antecesora la apología y cuenta con cinco categorías de estrategias que se describen a continuación:

Estrategias de Restauración de la Imagen

Estrategia	Características clave
Negación <ul style="list-style-type: none"> • simple negación • pasar la culpa 	No realizó la acción Acto realizado por otro
Evasión de responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • provocación • anulación • accidente • buenas intenciones 	Respuesta para actuar por culpa de otro Falta de información o habilidad Accidente desafortunado Deseo del bien en las acciones
Reducir la ofensiva de un evento <ul style="list-style-type: none"> • reforzamiento • minimización • diferenciación • trascendencia • ataque al acusador • compensación 	Enfatizar las cosas buenas Acto no serio Acto menos ofensivo Consideraciones más importantes Reducir la credibilidad del acusador Compensar a la víctima
Acción correctiva	Plan para solucionar o prevenir un problema
Mortificación	Disculparse por la acción

Fuente: Benoit, 1997

• Negación

Una organización puede simplemente negar lo ocurrido, aceptar que se cometieron las acciones o que el hecho no tuvo consecuencias para nadie. También puede echarle la culpa a otro, decir que ese otro y no ellos los responsables de la acción ofensiva. En el caso del Exxon Valdés, la primera reacción fue negar la culpa de la organización y hacer responsable al capitán del barco, sin embargo, como sabemos no fue la mejor opción ya que la imagen y la reputación de la compañía quedaron dañadas permanentemente.

• Evasión de la responsabilidad

Las cuatro versiones de esta estrategia tienen como fin evadir los hechos. Primero, una organización puede decir que sus acciones fueron provocadas por otras, que fueron solamente una respuesta a la provocación. A continuación, la falta de

información puede ser una buena excusa para ser disculpado. Después se puede intentar convencer a los públicos de que los hechos fueron accidentales, que fueron inadvertidos y no intencionados. Finalmente, señalar las buenas intenciones de la compañía al realizar un acto.

La explosión en Bophal de la planta de la Union Carbide se quiso hacer pasar por un desafortunado accidente pero las investigaciones demostraron que hubo negligencia por parte de la organización que, por reducir costes, descuidó la seguridad de la planta.

- **Reducir la ofensiva del evento**

Una organización puede optar por sacar a la luz las acciones o características positivas del pasado para ganarse la simpatía del público; después de haber causado ciertos daños, es recomendable realizar acciones para minimizar los perjuicios; en caso de la diferenciación, un acto es distinguido de otro similar pero con más acciones ofensivas; de igual modo, puede hacer ver los hechos como trascendentes, siempre y cuando sean colocados en un contexto favorable; la compensación (económica, generalmente) es una forma de resarcir a la víctima del daño causado y congraciarse con el público.

- **Acción correctiva**

Consiste en corregir los daños causados, la compañía se compromete, ya sea a devolver las cosas a su estado anterior a la crisis o asegurar que los hechos no volverán a ocurrir. Tras todos los derrames de fuel que han ocurrido en el mundo, las petroleras se han comprometido a limpiar (lo han hecho, pero no voluntariamente ni sin ayudas externas) y a crear nuevas leyes que regule el transporte de crudo, desgraciadamente, a pesar de las nuevas medidas aplicadas después de cada desastre siguen ocurriendo sin parecer tener fin.

- **Mortificación**

Esto es, confesar y suplicar el perdón. El presidente Bill Clinton no tuvo otra opción después de haber jurado no haber mantenido relaciones sexuales con Mónica

Lewinsky: confesó y suplicó el perdón de sus votantes, que a pesar de algunos momentos de duda, lo perdonaron.

Para que el discurso de reparación de imagen sea efectivo es necesario hacer un uso correcto de las estrategias arriba mencionadas. Algunas de las consideraciones a tener en cuenta son las siguientes: si se es culpable mejor admitir cuanto antes la responsabilidad sobre el asunto, es ético y puede evitar que la imagen se vea seriamente dañada; si se niega, más vale que sea verdad que no se es culpable porque la situación se puede tornar contra la organización; en ocasiones puede resultar efectivo el pasar la culpa pero aún así deben tomarse medidas para mejorar la imagen; la culpa puede aligerarse si se logra convencer que los hechos ocurrieron por causas ajenas al control de la organización; no hay que perder tiempo en buscar un culpable, simultáneamente deben tomarse medidas para reparar los daños y evitar que vuelva a suceder la misma situación; no es recomendable minimizar o restar importancia a los hechos; se pueden aplicar varias estrategias a la vez y, hay que tener en cuenta que estas técnicas son para persuadir y que ésta es limitada dependiendo principalmente del tipo de crisis que se haya sufrido.

Una vez surgida la crisis lo único que podemos hacer es gestionarla lo mejor posible y esperar que nuestras buenas acciones del pasado nos ayuden. Pero cuando nuestra imagen no es muy buena y se ha visto manchada una y otra vez, la recuperación será lenta o tal vez no llegue. Dentro de la literatura existente, podemos recordar una y otra vez al Exxon Valdés, que aún después de haber aceptado su culpa y comprometerse a limpiar la zona siniestrada, poco hizo y quiso volver a sus funciones como si nada hubiera pasado; Shell, que ha cambiado radicalmente de estrategias de RRPP para remodelar su imagen después del Brent Spar y Ken Saro-Wiwa o Procter & Gamble que incluso tuvo que cambiar su logotipo después de ser repetidamente atacada por rumores de prácticas diabólicas y apoyo al KKK.

4.4 Teoría de la Excelencia de Grunig & Grunig (1992).

Esta teoría se desarrolla a partir de los modelos de excelencia en las RRPP definidos por Grunig y Hunt (1984).

- Modelo 1: Agente de prensa/ modelo de publicidad: los profesionales de relaciones públicas se interesan en que su organización o producto sea conocido. Es unilateral, requiere poca investigación y la información no necesariamente es verdad.
- Modelo 2: Información pública: la información se reporta de manera periodística y las compañías generalmente distribuyen comunicados de prensa. Es unilateral.
- Modelo 3: Asimétrico de ida y vuelta: también llamado modelo de persuasión científica ya que se utiliza la investigación y teoría de las ciencias sociales, como sondeos y encuestas para persuadir a los públicos para que acepten el punto de vista de la organización.
- Modelo 4: Simétrico de ida y vuelta: o modelo de mutuo entendimiento es, a través del departamento de RRPP, un intermediario entre la organización y sus públicos. Se utilizan la investigación y las teorías de las ciencias sociales para comunicar, no para persuadir. Los programas simétricos de RRPP negocian, incluyen, escuchan, regatean y se comprometen en el diálogo.

Durante las crisis las organizaciones se ven forzadas – a veces-, a practicar comunicaciones simétricas con sus públicos adversarios. Aunque la mayoría de las empresas practican los modelos 1 y 2, las investigaciones de Grunig y Grunig revelaron que los profesionales de RRPP preferirían practicar el modelo 4 si tuvieran expertos en el área y si las organizaciones estuvieran dispuestas a poner en marcha esta práctica.

Una organización con una estructura turbulenta y compleja, debería escoger el modelo simétrico, ya que sería una elección racional para el desarrollo de sus programas de relaciones públicas.

Puntos de vista de los modelos

Asimétrico	Simétrico
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación interna • Sistema cerrado • Eficiencia • Elitismo • Conservadora • Autoridad central • Tradición 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependencia • Sistema abierto • Movimiento hacia el equilibrio • Equidad • Autonomía • Innovación • Descentralización de la gestión • Responsabilidad • Resolución de conflictos • Interés de grupo

Los modelos asimétrico y simétrico tienen varias diferencias fundamentales, en primer lugar, las organizaciones con comunicación asimétrica tienden a centrarse en ellas mismas y no le dan la suficiente importancia a los grupos de interés externos ni al entorno donde desarrollar su trabajo; por lo tanto, están cerradas al exterior y buscan la eficiencia sin tener muy en cuenta las necesidades de los empleados; en consecuencia, se convierten en organizaciones donde un solo jefe, junto con una minoría de ejecutivos, dirige al grupo a través de un camino de gestión tradicional. Por el contrario, las organizaciones simétricas son concientes de la interdependencia con el entorno; fomentan la creatividad en todos los niveles, lo que descentraliza el poder y da un cierto grado de responsabilidad y autonomía a las personas que trabajan juntas por el bien del grupo.

Se ha dicho sobre estos dos modelos, que el simétrico es el único *“inherentemente consistente al concepto de responsabilidad social”*. Estos tipos de sistemas permiten el diálogo, la discusión y que la gente con distintos puntos de vista llegue a conclusiones diferentes.

Aún después de saber los beneficios que puede traer a las organizaciones el modelo simétrico, muchos empresarios dudan sobre la “rentabilidad” de ser ético. Si bien es cierto que en estudios como los de Grunig (1986) no se encontró que los modelos simétricos de ida y vuelta fueran especialmente efectivos sobre los otros modelos, aquellos tampoco redujeron los problemas o conflictos.

Lo que sí ha quedado claro para autores como Childers y Kelly (1989), Turk (1986) y Theus (1988) es que para que una organización alcance la excelencia y pueda alcanzar sus objetivos y tener una respuesta óptima en casos de crisis o conflictos, es necesaria una combinación de modelos que deben adaptarse a cada situación y públicos. Teniendo como base el modelo simétrico, las organizaciones pueden apoyarse en otro modelo asimétrico para alcanzar objetivos más particulares.

Para comprender mejor la relación de estos modelos con la gestión de crisis es importante conocer una serie de conceptos y términos:

- a. Estrategia: una aproximación, como se maneja un problema.
- b. Grupos de interés: personas que están unidas a la organización o quien tiene un interés en ella y es afectado por las decisiones tomadas por esa organización. Ejemplos de éstos son los empleados, accionistas, elementos del gobierno.
- c. Públicos estratégicos: grupos de interés que son cruciales para la organización; no se puede funcionar sin ellos (directivos, inversores o sindicatos).
- d. RRPP estratégicamente manejadas: programas de comunicación diseñados para construir relaciones con los públicos estratégicos.
- e. Segmentación: la división del mercado, población o públicos grandes en los que sus miembros están unidos por intereses, preocupaciones y características comunes.
- f. Comunicaciones de riesgo: un programa constante para informar y educar a los públicos (generalmente externos) sobre los temas que pueden afectarlos negativa o positivamente. Esta relación sólida entre organización y públicos debe ser previa a la crisis, después es demasiado tarde.
- g. Ideología organizacional: es la filosofía de la organización, es decir, la cultura corporativa.
- h. Ideología de la comunicación: la filosofía organizacional y las actitudes de comportamiento al comunicarse con sus públicos. (Grunig & Grunig, 1992).

Un buen ejemplo de una respuesta excelente ante la crisis basada en las ideas anteriores es la de Johnson & Johnson y las cápsulas de Tylenol envenenadas. La compañía confió en su ideología organizacional y comunicativa, no siguió un plan de comunicación de crisis. El credo de la compañía es seguido no sólo por los altos

directivos sino por todos los empleados; para ellos, su responsabilidad sigue este orden: 1) consumidores, 2) empleados, 3) comunidades servidas por la compañía y 4) accionistas. Una estrategia de “información abierta y honesta” con los medios y con el público consumidor garantizó el buen término de la crisis sin repercusiones para la compañía.

La teoría de la excelencia sirve de base para el estudio de nuestros casos, podemos considerar que sus principios son básicos para que una organización esté preparada ante situaciones de crisis y más aún, para prevenirlas. El principio de excelencia debe ser el objetivo a seguir por todas las organizaciones, que deben ser conscientes de que no están aisladas del entorno y que sus acciones afectarán de un modo u otro al ambiente en el que se desarrollan.

Puede parecer que el ser excelentes implica demasiados sacrificios y acciones difíciles de llevar a la práctica; aunque la realidad del mundo empresarial nos deja ver que la gran mayoría de organizaciones practican modelos de comunicación asimétricos, existen cada vez más grupos que fomentan la comunicación simétrica ya que han podido constatar que el diálogo y no la manipulación es el medio para lograr sus objetivos.

De las tres organizaciones que aquí estudiamos, Baxter es la única que al parecer implementa procesos de comunicación simétrica. Si nos remitimos al capítulo 1 de este trabajo, vemos que los valores que fomenta son equivalentes a los objetivos de los modelos simétricos; tal vez su tamaño le permita crear departamentos para cada área de trabajo, como el de comunicación que es el que nos interesa. En la conversación con Patricia O’Hayer nos pudimos percatar del esfuerzo de la empresa por colaborar con su entorno, ser reconocidos como un grupo responsable y ético, en otras palabras, como una organización que ha alcanzado la excelencia.

En este sentido hemos de notar la importancia de las acciones previas de Baxter; la grave crisis sufrida por la compañía está siendo superada en gran parte gracias a su reputación e imagen. Su historia no deja ver crisis significativas y sí acciones de diálogo con los públicos y responsabilidad corporativa que,

independientemente de sus aciertos y deficiencias en la gestión de la crisis de los dializadores, han sido decisivas en su recuperación.

4.5 Teorías de dirección estratégica, públicos y asuntos. Grunig & Repper (1992).

El modelo de Dirección estratégica de Relaciones Públicas desarrollado por Grunig y Repper, incorpora el doble rol de las RRPP en la dirección estratégica. Sus primeros tres componentes describen los niveles de evolución de los públicos y asuntos. Estos niveles no pueden ser controlados, sin embargo, las RRPP contribuyen a la dirección estratégica al diagnosticar los grupos de interés, públicos y asuntos mientras se van desarrollando.

Para Higgins (1979), la dirección estratégica es “el proceso de dirigir la búsqueda del cumplimiento de la misión organizacional coincidiendo con la dirección de las relaciones de la organización y su ambiente”.

En el momento en que una organización inicia sus funciones, tiene unos objetivos y asumimos que estos irán dirigidos tanto a la obtención de beneficios (en el caso de empresas) como a la creación de una reputación favorable entre sus públicos y grupos de interés. Por lo tanto, la dirección estratégica será fundamental para que la organización alcance sus metas y esté preparada en situaciones de crisis.

Las RRPP estratégicas y la gestión de la comunicación involucran a los comunicadores que se encuentran en puestos directivos y ayudan a la *coalición dominante* (es decir, a los directivos responsables de la toma de decisiones) a juzgar el ambiente externo y responder adecuadamente a él.

Una vez aclarado el significado y la función de la dirección estratégica, pasaremos a explicar el modelo de Dirección estratégica de RRPP que proponen los autores.

- 1. Nivel de Grupos de interés.** Una organización tiene relaciones con los grupos de interés cuando el comportamiento de ambos tiene consecuencias

en el otro. Hay que realizar investigaciones para identificar esas consecuencias y establecer relaciones cordiales antes de que ocurra cualquier conflicto.

- 2. Nivel Público.** Cuando los grupos de interés evolucionan se transforman en público. Es necesaria la investigación para segmentar e identificar los públicos. La comunicación que involucra a los públicos en el proceso de toma de decisiones ayuda a manejar el conflicto antes de que se necesiten campañas de comunicación. Para llevar a cabo este objetivo, se recurre a la **Teoría situacional de Grunig y Hunt (1984).**

Esta teoría se basa en que las organizaciones crean públicos cuando sus acciones tienen consecuencias para otras organizaciones o grupos de gente. Para los autores, “los públicos van y vienen, dependiendo de lo que una organización haga y de como la gente, y otras organizaciones en el medio reaccionan a tal comportamiento organizacional.”

Cuando las organizaciones o grupos de individuos no se ven afectados por el comportamiento organizacional, entonces son un *no público*. Si son afectados pero no están al tanto de ello, son un *público latente*; aquellos que tienen un problema y se dan cuenta de ello, son un *público atento* y los que deciden hacer algo para solucionar su problema son un *público activo*.

De acuerdo con la teoría situacional, al segmentar los públicos, los comunicadores deben realizar investigaciones tanto en los individuos como en las organizaciones para determinar si se ven o no afectados por las acciones de la compañía; saber si aquellas personas o grupos afectados están al tanto del impacto de tal comportamiento y también saber si éstos se organizan y comunican entre ellos para emprender acciones.

Hay que recordar que todos los públicos son importantes. El hecho de que los públicos activos sean los que generan consecuencias a las organizaciones no quiere decir que los otros públicos (latentes y atentos) no puedan llegar a desarrollarse y en algún punto volverse activos. Sin embargo, es cierto que la comunicación debe ser gestionada de modo distinto; los públicos activos buscan información en la

organización y en el “asunto”, es decir, no se limitan a recibir y aceptar lo que se les comunica, sino que evalúan los mensajes de la organización con ojo crítico. (Dozier, 1995).

- 3. Nivel de Asuntos.** Los públicos se organizan y crean “asuntos” a partir de los problemas que perciben. Las RRPP se deben anticipar a estos asuntos y manejar la respuesta que la organización les da. Esto se conoce como “gestión de asuntos” (que aquí llamamos gestión de conflictos potenciales). Los medios juegan un papel importante en la divulgación de asuntos. En este nivel se deben segmentar públicos mediante la investigación y los programas de comunicación deben usar tanto los medios como la comunicación interpersonal con activistas que intentan resolver el asunto a través de la negociación.

Los siguientes pasos del modelo se aconsejan para los programas de comunicación con grupos de interés públicos.

4. Las RRPP deben desarrollar objetivos formales para sus programas de comunicación.
5. Las RRPP deben crear programas formales y campañas para alcanzar los objetivos
6. Las RRPP deben implementar los programas y campañas
7. Las RRPP deben evaluar la efectividad de los programas.

Esta teoría es de gran ayuda en la solución de crisis porque se ocupa básicamente de prevenirlas. Los tres niveles que maneja están enfocados a los elementos clave en la gestión y comunicación de crisis: los asuntos, los públicos y los grupos de interés. Se intenta hacer ver a la organización que si se identifican previamente los factores que pueden ser un riesgo o ser decisivos en una situación de crisis, se superará el problema más fácilmente.

El énfasis que aquí se hace en el departamento de Relaciones Públicas no implica que sea sólo esta área la que se encargue de la gestión y la comunicación de crisis, si bien es lo que los autores sugieren, la crisis puede y debe abordarse desde un principio desde el punto de vista de la comunicación en general. Cualquier profesional

de la comunicación puede estar capacitado para gestionar este tipo de situaciones y no limitar la crisis únicamente a los profesionales de las RRPP.

Siguiendo los principio de la teoría de la excelencia, ambos autores han resumido estas teorías en dos proposiciones:

- a) Las RRPP son excelentes cuando son parte integral del proceso de dirección estratégica de una organización y cuando las RRPP son utilizadas estratégicamente.
- b) Las RRPP son gestionadas estratégicamente cuando identifican públicos y resuelven problemas creados por la interacción de la organización y los públicos a través de los programas de comunicación simétricos previos en el desarrollo de estos.

4.6. Estrategias y técnicas comunes a excelentes respuestas a crisis. Marra, 1992.

En esta clasificación Marra desarrolla más ampliamente las teorías de excelencia Grunig con las siguientes afirmaciones:

- a) Una organización que tenga relaciones fuertes y bien desarrolladas con sus públicos clave antes de una crisis, sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que organizaciones con relaciones pobres y débiles con sus públicos antes de la crisis. Los públicos no solo son los medios sino también los empleados, clientes, la comunidad, etc.
- b) Al igual que Grunig y Repper (1992), Marra cree que organizaciones con relaciones precrisis débiles, son aquellas con prácticas asimétricas (modelos 1, 2 y 3). Por lo tanto, una organización que utiliza procedimientos de comunicación de crisis simétricos de ida y vuelta, sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que aquellas que usan los modelos 1, 2 y 3 y que optan por el silencio como respuesta a una crisis.
- c) Una organización que establece y pone en práctica continuamente actividades de comunicación de riesgo y prepara planes de comunicación de crisis antes de que sucedan, tendrá relaciones más fuertes con sus públicos clave además de utilizar RRPP de crisis de tipo simétrico de ida y vuelta,

sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas que no.

- d) Una organización con ideologías de comunicación que animen, apoyen y premien preparaciones de gestión de crisis, planes de comunicación de crisis y prácticas simétricas de ida y vuelta, sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas organizaciones que no lo hagan.

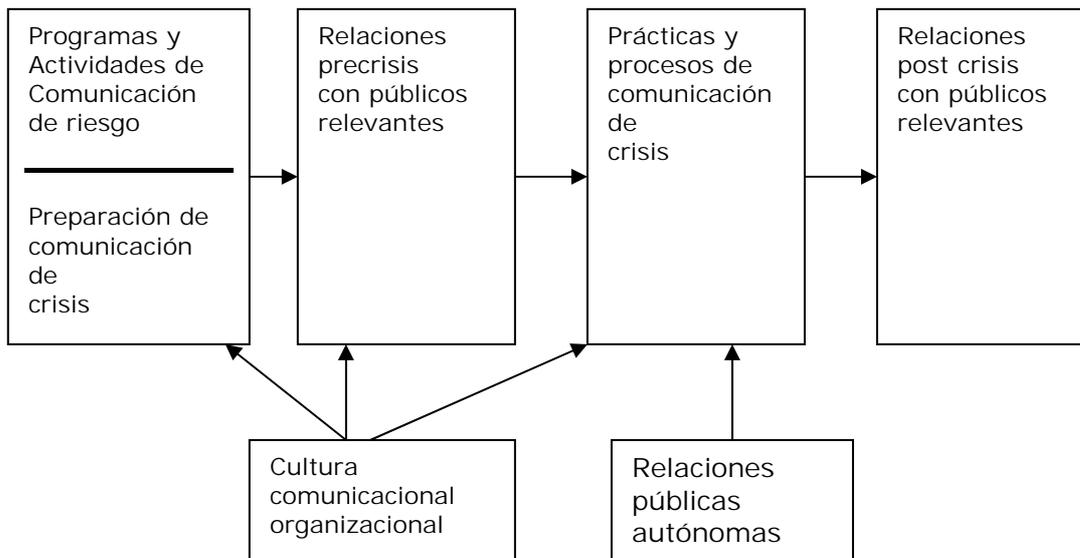
Este modelo de relaciones públicas incluye características que afectan a una organización en el momento de sufrir la crisis y cuestiona la relación entre tener un plan de comunicación de crisis y los efectos y resultados ésta.

Muchas veces, organizaciones que poseen un plan de crisis, no siempre la gestionan bien y, por el contrario, hay algunas que no tienen un plan de crisis y sin embargo han resuelto airoso la situación. Para Marra, esta contradicción significa que la práctica de excelentes relaciones públicas no es solo el resultado de un plan con instrucciones y puntos a seguir, hay algo más en el trasfondo organizacional que es decisivo en el proceso de crisis así como en su superación.

Al igual que Grunig (1992), en quien basa su teoría, Marra encontró que la cultura comunicacional subyacente de una organización y el nivel de autonomía o poder del departamento de RRPP dentro de ésta, puede prevenir o fomentar que los profesionales del área implementen el mejor plan de comunicación de crisis.

Una vez más haremos hincapié en que el departamento de Relaciones Públicas puede ser sustituido sin ningún problema por el departamento de Comunicación, que puede ser designado con cualquier otro nombre sin que eso afecte a su verdadera función: gestionar y comunicar la crisis.

Modelo de Relaciones Públicas de Crisis



Las bases de este diagrama están frecuentemente apoyadas en la cultura comunicacional. Para empezar, cultura se define como una serie de filosofías, ideologías, valores, creencias, expectativas, actitudes, suposiciones y normas compartidas. Rara vez se encuentran escritas formalmente y generalmente se aprenden a partir de la convivencia dentro de la organización. (Mitroff & Kilmann en Marra 1998).

Muchos estudios indican que excelentes planes de RRPP de crisis no se llevan a cabo sin el apoyo de una ideología de comunicación organizacional. Si una organización no tiene una filosofía de comunicación que apoye los atributos necesarios para unas RRPP de crisis excelentes, un plan de crisis no funcionará no importa lo efectivo que sea.

Igualmente, se ha descubierto que la cultura comunicacional afecta significativamente al cómo las organizaciones responden a la crisis. Varios ejemplos muestran claramente que la presencia de la cultura comunicacional en la organización cuando ocurre una crisis, puede predecir un éxito en el manejo de crisis más que la presencia o ausencia de un plan de comunicación de crisis.

La otra variable de la autonomía en la comunicación es la cantidad de poder y responsabilidad que da una organización a su departamento de RRPP. En situaciones de crisis hay que dar información rápida y precisa a los públicos, por lo que no es recomendable que se pase por múltiples niveles antes de dar la aprobación a los comunicados.

Según Marra, departamentos y profesionales de las RRPP con bajos niveles de autonomía rara vez serán capaces de aplicar las políticas a un manual de crisis para superar la falta de poder dentro de su organización. Por otro lado, los profesionales y departamentos con altos niveles de autonomía, generalmente mantendrán el poder que tienen en circunstancias normales y podrán facilitar rápidamente información en los momentos de crisis.

Normalmente los estudios de RRPP de crisis se centran en la descripción de planes de crisis, en la parte técnica del proceso y en las habilidades de los profesionales, sin embargo se ha prestado poca atención a la influencia de la cultura comunicativa y organizacional en momentos de crisis. Muchas veces, aunque se esté técnicamente preparado, no se puede manejar la situación correctamente teniendo como lastre una mala dirección, políticas pobres y estrategias débiles. Tal fue el caso de J&J, que como ya mencionamos, dejó prácticamente todo el peso de la solución de la crisis a su cultura y comunicación organizacional.

Marra considera que hay ciertas preguntas que un plan de crisis no se plantea:

- ¿Es el jefe de RRPP un elemento valorado por el equipo directivo?
¿Es gerente/ director? ¿Es líder? ¿Reportan directamente al director?
- ¿Tiene el jefe de RRPP la autoridad y los recursos para moverse rápidamente y actuar decisivamente para crear estrategias y tácticas?
- ¿Podrá el jefe de RRPP ser capaz de establecer una estrategia de comunicación durante la crisis? ¿Qué departamentos o personas tienen más poder dentro de la organización?
- ¿El departamento legal es un aliado, socio o adversario?
- ¿Las estrategias del plan de comunicación de crisis concuerdan con las estrategias diarias de la organización?

- ¿Es importante para la cultura organizacional desarrollar y mantener las relaciones con los públicos relevantes?
- ¿Qué valores centrales influenciarán a la organización durante la crisis? ¿Serán utilizados para guiar el proceso de decisiones?

Todas estas preguntas nos encaminan hacia dos lugares principales, primero: si el departamento de RRPP, comunicación o como sea designado, como comité de crisis o portavoz goza o no de reconocimiento dentro de la organización ya que de éste dependerá en gran parte el que la crisis sea o no resuelta. Y por lo tanto, un departamento de comunicación que no sea valorado, no tenga trato directo con las demás áreas de la organización y no tenga presencia dentro del marco organizacional, difícilmente podrá realizar correctamente sus funciones. Segundo, nos hace reflexionar sobre la importancia de la cultura organizacional y la solidez que debe existir entre los objetivos de la organización y su realidad cotidiana, ya que de no haber un acuerdo entre lo que se desea ser y lo que se es, no se podrán resolver las crisis adecuadamente.

En conclusión, cuando una crisis aparece en una organización, puede tomar un camino muy distinto si la empresa carece de una cultura organizacional y comunicativa. Puede que un plan de crisis sea muy bueno, pero habrá veces que no pueda superar las deficiencias comunicativas ya preexistentes en la organización. Hay veces que el problema viene de raíz, al igual que la solución.

4.7 La Aproximación Simbólica²¹⁶: Teoría de la atribución y Neoinstitucionalismo: (Coombs y Holladay, 1996, 2001).

La Aproximación simbólica (AS) estudia las estrategias utilizadas en casos de crisis, busca relacionar el tipo de crisis con un tipo específico de técnica. Estas estrategias tienen como fin proteger a la organización de un daño de imagen, si no eliminándolo, al menos reduciéndolo. Esta aproximación surge de la fusión de dos teorías que unen las técnicas de solución de crisis y las situaciones, la de atribución y el neoinstitucionalismo.

¹⁶ Se designó el término Simbólico porque hace énfasis en como las estrategias de comunicación (recursos simbólicos) son usadas como intento para proteger la imagen de la organización.

El Neoinstitucionalismo se basa en la legitimidad, dice que una organización la posee si sus grupos de interés creen que es buena y/ o tiene el derecho de seguir operando. Así, dicha organización podrá usar la comunicación de modo estratégico si hay amenazas a su legitimidad ya que el discurso corporativo que utilice influenciará el punto de vista de sus públicos. También dice que la organización debe intentar usar estrategias de respuesta a crisis que muestren su interés por reestablecer su legitimidad. Si resulta que la crisis es válida, las estrategias deben entonces mostrar que la organización ha vuelto a las normas impuestas por los grupos de interés.

Muchos autores, entre ellos Bitzer, 1968, Metts y Cupach, 1989 y Wilson, Cruz, Marshall y Rao, 1993, apoyan las investigaciones sobre la influencia de las situaciones en la selección de una estrategia de comunicación. La teoría de la atribución (TA) es útil para explicar ésta relación.

Las investigaciones hechas en éste campo demuestran que la gente busca las causas de las situaciones en varios terrenos. Duncan y Russell (1992) identificaron cuatro de estas dimensiones causales: **estabilidad**, que se aplica si una situación es *estable* –que ocurre frecuentemente- o *inestable* –que es excepcional-; **control externo**, que indica si la causa del evento es o no controlable; **control personal/ locus**, surge si el suceso es controlable o no por el actor o si la causa del evento tiene algo que ver con el actor o con la situación.

Estas tres percepciones tienen gran importancia dentro del contexto de crisis. Una organización será vista como responsable si se aprecia que la causa es estable, el control externo es bajo y el locus (la intencionalidad) es alta. Si una situación ya se ha repetido en el pasado es difícil que el público pueda hacer caso omiso de la historia, por lo tanto, la organización es susceptible de ser considerada culpable en primera instancia. Del mismo modo, el control externo bajo indica que no había grupos fuera de la organización que controlaran la situación, que dicho de otro modo, implica que la situación podía manejarse internamente y prevenirse.

Por el contrario, la responsabilidad de una organización en crisis será menor si se demuestra que la situación es inestable, con un control externo alto y el locus bajo.

Un evento repentino, fuera del control de la organización (un desastre natural) sin intencionalidad, sugiere que la organización es víctima de las circunstancias.

Ahora bien, estas dos perspectivas al unirse forman una aproximación simbólica para la gestión de crisis, ambas son compatibles ya que consideran que la comunicación es una herramienta útil para moldear la imagen de la organización y que las respuestas de crisis deben estar relacionadas con el tipo de crisis que intenta resolver. También concuerdan en tres medios para que las estrategias actúen sobre la imagen: a) convenciendo a los grupos de interés de que no existe ninguna crisis, b) haciendo que los grupos de interés vean la crisis menos negativamente, c) haciendo que los grupo de interés vean la organización más positivamente.

Las estrategias de respuesta de crisis se dividen en cinco grupos: negación, distancia, congraciamiento, mortificación y sufrimiento. (Ver capítulo 5). Mientras que las crisis, son clasificadas por Coombs y Holladay en cuatro clases:

1. accidentes: no intencionado e interno
2. transgresiones: intencionadas e internas
3. faux pas (paso en falso): no intencionado y externo
4. terrorismo: intencionado y externo

Así, tenemos que conociendo el grado de intencionalidad las estrategias utilizadas serán unas u otras. En casos en que no exista intencionalidad se pueden usar las excusas o la justificación, por ejemplo; las estrategias de negación demuestran ser útiles en situaciones de faux pas, mientras que las de remediación lo son para las transgresiones.

Sin embargo, estos no son los únicos factores que determinan la efectividad de una estrategia, también influye la *historia de actuación*, que a su vez se divide en *historia de crisis e historia de relaciones*. La historia de crisis se refiere a la estabilidad de la situación, es decir, si ésta ya ha ocurrido con anterioridad o si es la primera vez que ocurre. En caso de que ya se haya repetido la situación, la organización tendrá altas probabilidades de ser vista como responsable de la crisis y de ver dañada su reputación. En lo que toca a la historia de relaciones, la importancia de mantener un

trato cordial con los grupos de interés desde antes que las crisis ocurran es favorable a la reputación. Recordemos que la reputación se construye con las relaciones entre público y organización, las experiencias gratas inclinan la balanza a favor de la organización en caso de crisis, por el contrario, relaciones turbulentas repercuten negativamente en las percepciones del público hacia la situación de crisis y la organización.

Dada la importancia de los públicos, Ledingham y Bruning (1998) crearon lo que ellos llaman *perspectiva de gestión de relaciones*. Consideran que las relaciones organización- grupos de interés son el centro de la práctica de Relaciones Públicas y que la comunicación es su herramienta principal. Esta perspectiva es tomada en consideración por la AS cuando la historia de relaciones forma parte de la situación de crisis.

Una de las consecuencias positivas de tener relaciones favorables previas a la crisis es el *efecto de halo*. En sus investigaciones, Blazer y Sulsky, 1992 y Nisbett y Wilson, 1977, encontraron que una vez que se tiene una imagen positiva de una organización la gente tenderá a ignorar la información negativa que vaya en contra de la imagen favorable que ya se ha formado y viceversa, una historia de relaciones desfavorables intensificará los aspectos negativos de la crisis y llevará a los grupos de interés a desconfiar de la versión de la organización.

Para ilustrar mejor esta relación organización- grupos de interés, recordemos el caso Perrier. En 1990, la compañía tuvo que retirar del mercado cerca de 70 millones de botellas en los Estados Unidos tras haberse encontrado rastros de benceno en el agua embotellada. El retiro fue voluntario e investigado por la FDA y por ellos mismos, los resultados demostraron que un fallo en los filtros había provocado la contaminación. Mientras la situación era aclarada, Perrier instaló un número 800 para informar a todos sus clientes y, cuando la situación fue aclarada y el producto reintroducido en el mercado, una gran campaña de publicidad la acompañó. Aunque las acciones de la compañía bajaron durante la crisis y las ventas sufrieron una baja importante, no tardaron en recuperar su mercado gracias en parte a su voluntad

de responder ante la situación, remediarla y verificar que no volviera a ocurrir y claro, gracias a su reputación.

La teoría de la Aproximación Simbólica es la que mejor respalda el tema de esta investigación al afirmar que las estrategias de comunicación dependerán del tipo de crisis que se padezca. Las teorías anteriores nos ayudan a solucionar la crisis más bien desde la cultura organizacional, es decir, desde el funcionamiento mismo de la organización. Nos dicen que si se es ético, responsable y se dialoga, podremos mantener las crisis al margen o al menos superarlas eficazmente y sin consecuencias graves. Por su parte, la AP nos enfrenta directamente a la crisis: ya está aquí y debemos gestionarla lo mejor posible y para ello no podemos aplicar siempre las mismas estrategias, debemos analizar la situación y utilizar la estrategia más adecuada.

4.8 Estrategias de comunicación en función del tipo de crisis

Ahora que conocemos todo el proceso que ha de seguirse para implementar un sistema de comunicación de crisis en la organización, así como los aspectos que intervienen en su planificación, pasemos al punto clave de este trabajo: las estrategias. Primero conoceremos el estado actual de las investigaciones en esta área y a partir de la propuesta de Coombs (que se detalla en los párrafos siguientes), intentaremos analizar los tres casos que hemos propuesto: el Prestige, Baxter y el mercado Hidalgo.

Cuando se planea la creación de un plan de comunicación de crisis es común seguir una serie de consejos y pasos que ayudarán a la organización a superar el trance lo mejor posible; cada vez se valora más la importancia de la investigación en este proceso y la gestión de crisis incorpora la teoría a la práctica más frecuentemente. Con el tiempo, los investigadores se empezaron a dar cuenta que así como las crisis podían agruparse en familias o categorías, también podrían reunirse las técnicas o estrategias para combatirlas.

Los primeros trabajos que incorporan estrategias claras y definidas, son los de Benoit (1992) en el marco de la restauración de la imagen; partiendo de allí otros investigadores como Allen y Caillouet (1994), Hearit (1996) y Coombs (1995, 2000) se

proponen comprobar que las estrategias de respuesta a crisis y el tipo de crisis están relacionados y más aún, que su adecuada aplicación contribuirá a la solución del problema favorablemente.

Al principio, dichas investigaciones partían de la teoría de la atribución y se centraban en la situación de crisis y los públicos como factores para determinar si las estrategias eran adecuadas o no; manejaban cinco estrategias: no existencia, distancia, congraciamiento, mortificación y sufrimiento; sin embargo, en investigaciones posteriores, Coombs (2000), llegó a una nueva clasificación que reunía todas las estrategias que proponían los demás investigadores. Es así, que la nueva tipología incluye 7 estrategias, 5 familias de crisis y 9 factores de influencia.

Estrategias de respuesta a crisis	Familias y Tipos de crisis	Factores de crisis
1. Ataque al acusador 2. Negación Simple Explicativa 3. Excusa Negación de intención Negación de volición Clarificación Pasar la culpa Víctima 4. Justificación Minimización Trascendencia 5. Congraciamiento Elogio Apoyo 6. Acción correctiva Remedio Reparación Rectificación 7. Disculpa total	1. Rumores 2. Desastres naturales 3. Malevolencia 4. Accidentes Fallos técnicos Violencia en el trabajo Retos Mega-daños 5. Malas acciones Fallos humanos Fallos organizacionales o transgresiones	1. Evidencia 2. Daño 3. Acusador identificable 4. Culpable factible 5. Distorsión de hechos 6. Resonancia de un reto 7. Privilegios de los intereses financieros 8. Historia de actuación 9. Meta mayor

Ahora bien, cada estrategia consiste en lo siguiente: el *ataque al acusador* es una confrontación entre la persona (s) que clama que la crisis existe; en la *negación* es

la organización quien niega el suceso y rechaza cualquier cargo que se le atribuya. Únicamente podemos utilizar la negación en caso de que los cargos o hechos que se imputen sean absolutamente falsos. (Fita, 1999). Si es una *negación simple*, solamente se declara que la crisis no existe y si es *explicativa* se detalla por qué no hay ninguna crisis.

En la *excusa* la organización intenta minimizar su responsabilidad en la crisis, ya sea por intención, asegurando que la situación no fue intencionada; *por volición*, clamando que la situación estaba fuera del control organizacional; *por clarificación*, corrigiendo la información incorrecta que exista sobre la crisis; *pasando la culpa* a otra persona o grupo y aunque útil a corto plazo, echar la culpa a un tercero no es muy recomendable ya que el inculpado tendrá su oportunidad de defenderse y resta puntos ante la opinión pública (Ibid), además este chivo expiatorio puede ser alguien dentro o fuera de la organización; o se puede excusar siendo la *víctima*, inculpando de los actos a alguien externo que intenta perjudicarlos.

La *justificación* busca minimizar el daño asociado con la crisis; dentro de ésta, la *minimización* niega la seriedad de la crisis; la *trascendencia*, por su parte, define la crisis en términos de una meta más grande e importante. La quinta clasificación, el *congraciamiento* pretende conseguir la aprobación de sus públicos, ya sea *por elogio* a sus grupos de interés o *por apoyo*, recordando a los diferentes públicos las buenas acciones que la organización realizó por ellos.

Las *acciones correctivas* no niegan la responsabilidad de la organización en la crisis, de hecho, intentan reparar los daños de algún modo. *Remediando* la crisis, se ofrecen compensaciones a las víctimas voluntariamente; la *reparación* intenta que la situación vuelva a ser como antes de que ocurriera la crisis y la *rectificación* consiste en las medidas llevadas a cabo para prevenir que la crisis vuelva a repetirse en un futuro.

Por último, la *disculpa total* consiste en aceptar la culpa y entablar colaboración con los medios. Aunque da una imagen positiva y de honestidad, dicha declaración debe acompañarse con hechos y datos que indiquen las causas del suceso.

Al igual que en la *mortificación*, aquí la organización acepta totalmente la responsabilidad de la crisis y pide el perdón de sus grupos de interés.

Una “estrategia” que no se incluye en esta clasificación es la del *silencio*, el famosísimo “sin comentarios” es la frase a la que se recurre. Es útil para acallar rumores infundados o cuando la organización no se siente involucrada en el asunto. Sin embargo, la razón por la que seguramente no se incluye como estrategia es porque no es recomendable callar, en todo caso, mejor negar los hechos que dejar que vuele la imaginación de público y medios.

Por lo que respecta a las familias y tipos de crisis: los *rumores* son informaciones falsas sobre la organización que hacen circular los grupos de interés; los *desastre naturales*, que no están bajo su control (pero para los que puede estar preparado) y la afectan; mientras que la *malevolencia* consiste en acciones violentas cometidas por agentes externos y que pretenden dañar a la organización.

En cuanto a los *accidentes*, los *fallos técnicos* surgen cuando la tecnología utilizada por la misma organización sufre desperfectos y les ocasiona problemas; la *violencia* en el trabajo incluiría a empleados actuales o pasados que puedan atentar contra la gente de dicha organización; los *retos* consisten en reclamaciones que los grupos de interés hacen a la compañía por supuestas operaciones inadecuadas, y los *mega-daños*, accidentes que causan daños ambientales mayores.

La quinta familia es la de *malas acciones*, dividida en dos tipos de crisis: *fallos humanos*, errores personales que crean problemas a la organización y *fallos organizacionales o transgresiones*, aquí, la dirección realiza acciones que sabe o debería saber son ilegales o bien que pondrían en riesgo a sus grupos de interés.

En lo que respecta a los *factores de crisis*, estos consisten en situaciones que influyen de un modo u otro la percepción de los grupos de interés sobre la gravedad de la crisis. La *evidencia*, son las pruebas sobre la existencia o ausencia de crisis; el *daño* son los perjuicios causados a la gente, propiedad, el medio ambiente o los recursos financieros. Cuando hay un *acusador identificable* es porque una

persona o grupo promueve la crisis al retar a la organización ya sea mediante una demanda o por rumores. Un *culpable factible* por su parte, es una persona o grupo que puede demostrarse que tiene parte de responsabilidad en la crisis.

Cuando hay una *distorsión de los hechos* es a causa de reportes equivocados o inexactos sobre la crisis. La *resonancia de retos* es la atracción que sienten los grupos de interés envueltos en la crisis por ese reto. Los *privilegios de los intereses financieros* es cuando la organización pone sus preocupaciones económicas por encima de los públicos. La *historia de actuaciones pasadas* es probablemente uno de los factores que más peso tiene, el modo en que la organización se ha comportado con el paso del tiempo con sus grupos de interés en un factor determinante en la percepción de la crisis. Por último, en las *metas mayores* los públicos aceptan que la organización persigue un bien mayor en beneficio de la sociedad.

Ahora bien, lo que plantea Coombs en esta propuesta es que cada tipo de crisis tiene más fácil solución si se utiliza la estrategia adecuada tomando en cuenta los factores de crisis. Así, la organización y el equipo de gestión de crisis podrán, después de identificar el tipo de crisis al que se enfrentan, adoptar la estrategia más adecuada para combatirlo. Es importante recordar que el PCC debe seguir existiendo, estas estrategias son un agregado a todo el proceso de planificación y sólo buscan que la comunicación sea más efectiva. Hay que tener en cuenta que al ser ésta una de las primeras investigaciones sobre el tema no cubre seguramente todas las estrategias ni crisis o factores existentes, sin embargo, es una guía útil para responder a las crisis.

Para ilustrar como las estrategias equivocadas pueden perjudicar seriamente la imagen y reputación de una organización tomemos el ejemplo del Exxon Valdés. La catástrofe ecológica por todos conocida podemos catalogarla como un accidente/ mega-daño a la vez que fallo humano; los factores de influencia de crisis incluyeron un culpable factible, privilegios de los intereses financieros, daño, trasgresión y evidencia; mientras que las estrategias fueron la excusa, pasar la culpa, minimización y reparación.

Pues bien, sabemos que esta crisis es ejemplo en casi todos los libros de dirección de crisis y áreas afines de una mala gestión. Si nos ceñimos a los consejos de

Coombs, la compañía debía haber negado intención y volición sin minimizar la situación, que era evidente, y no simplemente realizar acciones de reparación (que no completaron) sino de rectificación sin olvidar por supuesto una disculpa para demostrar que se sentían afectados por la crisis.

Crisis	Factores	Estrategias de respuesta
Rumor	Acusador identificable	Ataque al acusador y explicación
	Acusador no identificable	Explicación o negación simple
Desastres naturales		Negación de volición o ninguna estrategia
	Daño menor	Añadir minimización
Malevolencia	Daño severo	Víctima, rectificación y reparación
	Daño menor	Añadir minimización
Accidente	Daño menor	Negar intención, negar volición y minimización
	Daño severo e/ o historia de crisis e implicaciones financieras	Acciones correctivas, negar volición y negar intención
	Daño severo e/ o historia de crisis y sin implicaciones financieras	Acciones correctivas y disculpa
Transgresiones	Evidencia ambigua, implicaciones financieras y daño severo	Acciones correctivas y explicación
	Evidencia ambigua o verdadera sin implicaciones financieras y daño menor	Acciones correctivas y disculpa
	Evidencia verdadera, implicaciones financieras y daño menor	Acciones correctivas y minimización
	Evidencia verdadera, implicaciones financieras y daño severo	Acciones correctivas
Retos	Resonancia fuerte	Reparación y negar intención
	Resonancia fuerte e implicaciones financieras	Negar volición
	Resonancia débil e implicaciones financieras del atacante	Atacar al acusador y explicación
	Resonancia débil sin atacante identificable	Explicación

Fuente: Coombs, 2000

Capítulo V

La Comunicación y Gestión de Crisis

5.1 La Comunicación de crisis

La mayoría de las crisis se pueden prevenir y deben tomarse todas las medidas necesarias para evitarlas; aquellas no evitables deben ser igualmente previstas para minimizar sus secuelas. La comunicación rápida y eficaz con los empleados, los medios, entidades gubernamentales, consumidores y otros grupos de interés es vital para reducir los daños y restaurar la imagen previa, o de ser posible, mejorarla.

La gestión y la comunicación de crisis son dos conceptos que van unidos en este proceso crítico, no puede haber uno sin el otro ya que el éxito solo puede ser garantizado con la correcta interacción de ambos. Para comunicar hay que utilizar técnicas de gestión y para gestionar bien hay que saber comunicar.

“La comunicación de crisis es aquella entre la organización y sus públicos, ya sea previa, durante y después de los sucesos negativos. Estos tipos de comunicación están diseñados para minimizar el daño de imagen de la organización. (Fearn-Barnks, 1996).

Cuando una crisis estalla, no solo es importante dar información detallada sobre la crisis sino demostrar que se está haciendo todo lo posible para resolver el problema. Debemos dar por hecho que durante la crisis no tendremos acceso

inmediato a la información sin que esto implique una sensación de pánico, toda información que nos vaya siendo revelada debe ser comunicada y gestionada oportunamente.

5.1.1 Herramientas de la comunicación de crisis

En los momentos de crisis es necesario comunicarse con diferentes públicos, para ello se usan varias herramientas que facilitan el acercamiento y la correcta transmisión de información. Independientemente de la estrategia que decida utilizarse las herramientas son básicamente las mismas y no debe dudarse en su utilización para dar mayor impulso y fuerza al mensaje que se desee transmitir.

El comunicado de prensa

Durante la crisis, un comunicado es una afirmación o postura relativamente breve que identifica como una organización responde a la crisis, quien está al mando del equipo de dirección de crisis y a veces incluye pautas para resolver el problema. Se pueden emitir cuantos comunicados sean necesarios.

Algunos directivos utilizan esta herramienta como un escudo para no enfrentarse abiertamente a los medios, para ellos *el comunicado de prensa dice todo lo que hay que decir*. Sin embargo deben considerarse como un apoyo para ampliar información y no como un método único de comunicación ya que a diferencia de la conferencia de prensa, el comunicado no permite el diálogo ni la aclaración de dudas o posturas.

Paquetes de prensa

Consisten en paquetes para entregar a los medios, contienen información sobre la compañía, sus ejecutivos, objetivos organizacionales, etc. Es recomendable tenerlos preparados y almacenados, para que en casos de crisis estén listos y solo falte por incluir el comunicado de crisis. (Barton, 1992).

Conferencias de Prensa

El portavoz de la organización debe estar preparado para el momento en que tenga que enfrentarse con los medios. Debe ensayar los puntos clave de su intervención, la postura de la compañía, tener en cuenta las posibles preguntas que se le puedan hacer y ser natural ante cámaras y micrófonos; también debe intentar ver las notas lo menos posible para demostrar seguridad y credibilidad. Por medio de la conferencia de prensa la organización tendrá la oportunidad de exponer su situación abiertamente, mostrarse cooperativa y en busca del diálogo.

Vídeo comunicado de prensa

Es una variante del comunicado escrito y pueden ser en vivo o grabado, según Barton. Su finalidad es la misma solo que aquí se tiene la posibilidad de llegar a un mayor número de personas. Si se transmite en vivo (en cuyo caso preferimos catalogarlas como videoconferencia), las televisoras tienen la posibilidad de entrevistar a los portavoces; en otras ocasiones, prefieren guardar la grabación para emitirla en el momento oportuno.

5.2 Gestión de crisis

Es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios. (Gigliotti y Jason en González H., 1998).

Una efectiva gestión de crisis incluye comunicaciones de crisis que no solo puedan aliviarla o eliminarla sino que en ocasiones puedan dar a la organización una reputación más positiva que antes de la crisis.

Como consecuencia nace la **gestión de comunicación de crisis**, que es *“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". (González Herrero, 1998).

Cuando se ha llegado a este punto es porque a pesar de todos los esfuerzos por mantener lejos a la crisis, se ha caído en sus redes; aún así no significa que la crisis posee el control. La gestión de crisis trata de eso, de conducir la crisis por el camino que se desea, de aprovechar una desgracia y transformarla en algo positivo o al menos conseguir que sus efectos sean lo menos perjudiciales posible para la organización.

Aunque en tiempos de crisis los nervios se disparan y las mentes se nublan, es vital tener una visión clara de la situación; sin embargo, ya que somos humanos y no siempre podemos controlar nuestras reacciones más vale estar preparado de antemano. La creación de un plan de gestión de crisis ayudará a todos los involucrados en la situación a actuar con rapidez y eficiencia.

Este tipo de plan no debe tomarse como una ley inquebrantable, es sencillamente una guía que deberá ser adaptada, dependiendo del tipo de crisis que se presente y sobre el cuál todos los miembros de la organización deberán estar al tanto. Es esencial que los planes se revisen periódicamente y recordar que jamás debe leerse sólo si se presenta una crisis. Siempre hay que estar preparado con antelación ante cualquier eventualidad.

En resumen, las actividades principales de la gestión de crisis, tal y como mencionan Regester y Larkin (2002) son las siguientes:

- realizar una lista con las situaciones que podrían desembocar en crisis
- diseñar políticas para su prevención
- proponer estrategias y tácticas para combatir cada crisis potencial
- identificar a qué públicos puede afectar
- crear canales de comunicación efectivos para cada público afectado y para minimizar daños en la reputación de la organización
- probar todas las propuestas

5.3 Prevención de Crisis

Se ha dicho que la crisis es un estado de inestabilidad de todas las funciones organizacionales frente a cambios impuesto o decididos (Mucchielli, 1993) y bien sea que ésta nos llegue por sorpresa o sea un asunto que ya se veía venir, la preparación es indispensable e independientemente del tipo de crisis al que se enfrente una organización, hay una serie de elementos constantes en el proceso.

Cuando la crisis llega, ciertos valores y modelos se ven dañados, la empresa pierde la confianza y se produce una crisis moral; los valores aprendidos, de repente se ven empañados por una situación que pone en entredicho la cultura organizacional y es necesario poner en marcha una nueva cultura que se adapte a las nuevas necesidades.

Como consecuencia de este cambio de valores, es probable que la identidad, la autonomía, la confianza y el sentido de pertenencia se vean afectados. La organización ya no es un modelo a seguir y los empleados son más propensos a buscar otra organización que les proporcione seguridad y bienestar. Es imperativo recuperar la implicación y compromiso de los miembros con los objetivos organizacionales para superar la crisis.

El aspecto desestabilizador de la crisis está presente desde su misma definición. La inquietud ante lo desconocido, aquello que llega por sorpresa y para lo que muchas veces no se está preparado provocan una situación de estrés en la organización que puede ser puntual o crónica.

Las reacciones que causa en el individuo las situaciones de crisis son: ansiedad, fatiga (relacionada con el estrés crónico), inseguridad, comportamiento a la defensiva, evasión (individual o grupal), bloqueos y justificaciones. (Mucchielli, 1993).

Para enfrentarnos adecuadamente a una crisis primero debemos saber a qué nos enfrentamos, es necesario que conozcamos nuestra organización y su entorno para poder predecir de dónde vendrán los daños, cómo serán, qué los causará, cómo

se manifestarán y sobre todo, qué estrategias deberemos utilizar para enfrentar la crisis con éxito.

Una auditoría de riesgos conocidos y posibles, la evaluación del medio y de los públicos son acciones indispensables antes de la crisis. Sin embargo, la organización debe aceptar que tiene un problema o que es propensa a tenerlo, de otro modo deberá aceptar las reacciones y consecuencias de la crisis. (Fita, 1999). Es más, podemos afirmar que todas las organizaciones son propensas a un tipo particular de crisis. Ya dijimos que emprender un negocio implica riesgos y esos riesgos son los que determinarán el tipo de crisis que pueda padecerse en el futuro y para la cual hay que prepararse.

La preparación ante la crisis desde el punto de vista de la actuación organizacional comprende cinco etapas. (Mitroff & Pearson, 1995).

- Primera etapa: las organizaciones niegan sus puntos débiles. La preparación ante la crisis es casi nula y sus planes son genéricos y con poco compromiso. Las organizaciones son reactivas, no hay sistemas de advertencia temprana, se carece de información sobre los grupos de interés y no se considera importante la gestión de crisis.
- Segunda etapa: con una pequeña ventaja sobre el nivel anterior, las organizaciones de esta etapa ya se han preparado para cierto tipo de desastres naturales y humanos, el plan está limitado a funciones tradicionales de emergencia y seguridad. Se concentran en los factores técnicos y siguen sin tener hecho un análisis de los grupos de interés.
- Tercera etapa: seguramente las organizaciones ya han desarrollado a fondo procedimientos y planes para un número limitado de crisis humanas. Estos planes incluyen quién debe ser avisado y qué debe hacerse en ciertas circunstancias. Cada departamento atiende sus propias crisis y sus planes no están integrados al plan de crisis de la organización. Se empieza a tener en cuenta a los grupos de interés y el valor de la gestión de crisis.

- Cuarta etapa: los planes de cada departamento se integran con el plan de crisis de la organización aunque éste todavía se restrinja a crisis específicas o endémicas del sector. Los grupos de interés han sido identificados.
- Quinta etapa: solo aquí se empieza a estar preparado ante la crisis, se es consciente de la vulnerabilidad de las organizaciones. Poseen detección de señales, han identificado a los grupos de interés, diseñan e implementan mecanismos de contención de daños, incorporan el aprendizaje; son sensibles a los factores humanos, organizacionales y emocionales. Sus planes son explícitos.

Podríamos decir que estas 5 etapas se corresponden de algún modo a los 4 modelos de Grunig por el modo en que conciben su relación con el entorno. El modelo de agente de prensa sería equivalente a la primera etapa; el de información pública al segundo; el modelo asimétrico a la tercera y cuarta etapa y el modelo simétrico a la quinta, ya que sólo aquí se comprende que la organización no es un organismo aislado, que sus acciones afectan y se ven afectadas por el ambiente y los grupos de interés.

Por último, para comunicar la crisis adecuadamente y no convertirla en una crisis mayor, Pinsdorf (1987) recomienda seguir una serie de pasos y evitar algunas trampas. Primero, monitorear objetivamente el ambiente para intentar localizar con tiempo aquello que pudiera afectar a la compañía y poder planear para minimizar el impacto. Segundo, intentar ver la organización como la ven los otros, especialmente los públicos y los medios. Tercero, intentar apreciar la presión extrema de los medios. Cuarto, contratar un comunicador pragmático y de visión amplia que tenga libertad de acción.

Aún realizando todas las tareas de planeación y siendo consciente de que la organización es un ente público, hay situaciones que muchas veces pasan desapercibidas, por ejemplo: realizar acciones como si el público no estuviera interesado; sabemos que el interés de los medios puede centrarse en acciones que la organización puede considerar triviales o de poca importancia, pero finalmente todo

sale a la superficie y una situación que se consideró menor puede alcanzar niveles inesperados de atención; segundo, las malas noticias se van perdiendo en el camino ascendente en la cadena de mando, nadie quiere decirle al jefe que algo va mal. Para contrarrestar estas acciones que pueden causar una crisis debe fomentarse una dirección abierta y leal al desacuerdo, es decir, opinar y exponer las razones en lugar de aceptar un consenso condescendiente. Tercero, un portavoz sin ensayar antes de una entrevista es peligroso ya que en tiempos de crisis y ante una conferencia de prensa, un ejecutivo que no haya puesto a prueba su seguridad y entusiasmo en un proyecto o punto de vista puede ser presa fácil de los reporteros.

5.3.1 Planificación

El medio para prepararse contra las crisis es el manual de comunicación y gestión de crisis, es la herramienta que ayudará a recordar los pasos a seguir en momentos de ofuscación y estrés, para que éste sea el adecuado a las necesidades no debe ser diseñado a la ligera ni debe ser genérico ni una copia de otros planes; es cierto que hay puntos básicos en todos los planes pero siempre deben ser adaptados o creados expresamente para la organización y sus necesidades.

La planificación debe iniciarse desde el mismo momento en que se pone en marcha la creación de cualquier organización. Cuando se decide emprender un proyecto y se valoran no solo sus ventajas sino también las desventajas y los riesgos a los que se puede enfrentar, inicia la planificación. En el capítulo 2 ya hablamos de los conflictos potenciales y de los riesgos, pues bien, éstas son dos áreas fundamentales en la creación de un PCMC, así como la auditoría de comunicación. Estas áreas cubren la prevención de la crisis, la monitorización del entorno y la identificación de los públicos que será indispensable en el diseño de un plan de gestión y comunicación de crisis.

La improvisación es el peor enemigo y por consiguiente un aliado de la crisis; la gestión y comunicación de una situación crítica no puede dejarse para el último momento, no se puede esperar a tener problemas para simplemente “ver que se hace”. Se tiene que saber que hacer, a quién llamar, de qué manera dirigirse a determinados públicos, cómo informar a los medios, en fin, no hay que tomar a la

ligera todo este proceso vital en la recuperación de la organización, ya que podría costar mucho, tanto en imagen y reputación como en recursos financieros.

Los objetivos del plan deben obviamente concordar con los de la organización y ser decididos por la dirección y los miembros que formen el comité de crisis. También se tendrán que tomar en cuenta el presupuesto y los recursos humanos disponibles para la puesta en marcha de dicho plan. En este aspecto, es común que la dirección prefiera ahorrar dinero y destine pocos medios, no se considera rentable gastar en algo que seguramente no será utilizado. En estos casos, el departamento a cargo deberá optar por una lista de opciones que no resulten excesivamente caras e intentar reducir al mínimo los simulacros, todo esto con el fin de no prescindir del plan de crisis.

Por su parte, Pauchant y Mitroff (1992 en González 1998) han identificado cuatro categorías en el proceso de prevención de crisis:

- 1) Auditorías:** buscan conocer el estado legal, operativo y financiero de la organización.
- 2) Modificación/ estructuración interna:** medidas destinadas a mejorar la seguridad de productos e instalaciones
- 3) Preparación emocional interna:** para que tanto empleados como directivos sepan como enfrentarse emocionalmente a una crisis
- 4) Comunicación/ información externa:** medidas tomadas para conocer su entorno y saber comunicarse con sus públicos externos en casos de crisis.

Es importante mencionar que la auditoría no se considera exclusiva del ámbito financiero, su importancia en el área de comunicación como veremos después, es decisiva para conocer el estado interno de la empresa.

Barton (2001), resume el proceso de prevención y planificación en un esquema de *Prevención y Respuesta de Crisis*, que explicaremos a continuación.

Operaciones

1. La auditoría de riesgos identifica los más factibles de causar daño a la gente, a las finanzas o a la reputación.
2. El comité desarrolla un plan de contingencia para cada categoría.
3. El equipo completa la auditoría.
4. Borrador del plan de crisis para revisión y pruebas; entrenamiento del comité de crisis.
5. Se identifica un centro de crisis y se equipa para manejar incidentes severos; se comprueba la instalación.
6. Ejercicios inesperados para poner a prueba los tiempos de respuesta y la calidad del equipo; revisión de evaluaciones de terceras personas.

Continuidad del negocio

7. La auditoría de riesgos cambia a temas de continuidad del negocio
8. Agencias locales de emergencia participan en simulacros de “pérdidas mayores”
9. Se redacta el plan de comunicación de crisis, se prueba y evalúa para asegurar que los empleados, clientes, medios y demás públicos están continuamente informados.

5.3.2 Auditoría de comunicación

La auditoría de comunicación se lleva a cabo de manera interna y es recomendable su uso aún antes de establecer la estrategia para comunicarse dentro de la misma organización. Es necesario escuchar y observar para elegir los mensajes adecuados y la vía idónea para transmitirlos. La auditoría mide el clima interno (áreas de adhesión y de conflicto), y la imagen interna (cómo perciben los empleados su organización). (Westphalen, 1998).

Los mensajes que fluyen por la organización, aunque deben estar especialmente diseñados para la ocasión, no siempre cumplen los objetivos y deben ser evaluados para futuras correcciones. La auditoría deberá ser capaz de detectar huecos o baches en la comunicación, facilitando, por medio de su análisis, la solución para estas deficiencias.

Aunque la auditoría se usa principalmente dentro de la organización también puede ser aplicada al exterior; para realizarla, se utilizan los siguientes métodos de investigación:

- a) Encuestas de clima comunicacional: son mediciones de actitud y están diseñadas para averiguar como de abiertos y adecuados perciben los públicos a los canales de comunicación a usarse.
- b) Análisis de redes: establece la frecuencia e importancia de las interacciones dentro de la organización y las compara con los canales formales para comprobar si hay concordancia entre ambos sistemas.
- c) Encuestas de lectura: este método cuantitativo indica que artículos o publicaciones son más leídas, estableciendo un patrón de lectura de los públicos.
- d) Análisis de contenido: también cuantitativo, sirve para conocer la cantidad de notas favorables y desfavorables que recibe la organización en los medios.
- e) Estudios de lectura: se emplean para escribir mensajes más comprensibles. (Aronoff y Baskin, 1983).

Para lograr resultados más objetivos se aconseja que las auditorías sean realizadas por grupos externos, esto no quiere decir que dentro de la organización no haya un departamento que las realice periódicamente, de hecho ambos deben colaborar juntos aportando dos perspectivas diferentes.

Algunas de las preguntas que deben plantearse al realizar la auditoría conciernen primero a la situación (quién informa, en qué contexto, cuándo) y segundo a los resultados: ¿cuáles son las expectativas del personal en materia de comunicación?, ¿conoce el personal su organización?, ¿qué tipo de imagen corporativa difunde el empleado al exterior?. (Westphalen, 1998).

Antes de realizar la auditoría se recomienda aplicar encuestas preliminares para explorar el terreno que se va a auditar, delimitar los objetivos, la empresa, sus actores, estructuras, funcionamiento y establecer la metodología adecuada. Esta es una etapa de observación que nos permitirá pasar a la acción con toda la información adecuada.

Para poner en marcha la auditoría es importante tener en cuenta las herramientas de comunicación, evaluarlas y comprobar que la situación de comunicación y las políticas de la organización son compatibles; a continuación hay que determinar cómo se ha elaborado la estrategia, sus ejes prioritarios como comprensión y circulación, así como los medios económicos y logísticos para ponerla en marcha y los métodos de evaluación. El último paso una vez aplicados los nuevos dispositivos de comunicación, es la evaluación para comprobar su eficacia. De no ser así, el proceso volverá a repetirse.

Como hemos dicho, no todas las auditorías tienen carácter interno, por ejemplo, la auditoría de Relaciones Públicas se usa para examinar las RRPP internas y externas, para saber qué opinan de la organización sus públicos. Cuatro elementos principales salen a relucir en esta investigación:

- públicos relevantes: es una descripción de los públicos de acuerdo a su función
- la postura de la organización hacia los públicos
- asuntos que preocupan a los públicos
- el poder de los públicos: en función de su influencia económica y política. (Aronoff y Baskin, 1983).

Las encuestas de imagen corporativa también son catalogadas por los autores antes mencionados como un tipo de auditoría. Su fin generalmente es el de comparar la imagen existente con la imagen deseada, pero también mide como están de familiarizados los públicos con la organización, sus productos, políticas, etc.; las percepciones positivas y negativas y las características que los públicos atribuyen a la organización.

La auditoría es, por lo tanto, una herramienta que permite examinar el estado de una organización ya sea en el ámbito económico o de la comunicación para determinar si ésta actúa dentro de las pautas establecidas por la misma.

5.3.3 Identificación de riesgos

Para poder prepararse adecuadamente contra las crisis es necesario identificar cuales son los puntos en que la organización es más susceptible de sufrir daños; las auditorías son el método más efectivo para ello. Toda organización debe ser consciente de que las situaciones de riesgo están presentes en prácticamente cualquier actividad, por lo tanto debe anticiparse a ellas para evitar llegar a sufrir alguna crisis.

Los riesgos pueden venir de cualquier parte, pueden ser externos o internos, bajo control o no y es responsabilidad de la organización crear estrategias para minimizarlos. Identificarlos ayudará a estar preparado para posibles crisis.

Mitroff y Pearson (1997) proponen una lista de planificación de riesgos que servirá a los encargados de Comunicación y Relaciones Públicas, el departamento de Comunicación (o quien esté a cargo de la creación del plan de crisis) a escoger las mejores estrategias y aunque la lista es bastante completa, la auditoría revelará cuales son los riesgos que afectan a la organización, si hay nuevos deben incorporarse y en caso de que algunos de los mencionados en la lista no aparezcan o no pertenezcan al entorno organizacional, no deberán ser ignorados; una lista de prioridad de riesgos indicará el lugar que ocuparán en la planificación de crisis.

¿ Planifica su organización los siguientes puntos?		sí	no
A. Ataques económicos externos			
	Extorsión		
	Soborno		
	Boicot		
	Opas		
B. Ataques informativos externos			
	Violación copyright		
	Pérdida de información		
	Falsificación		
	Rumores dañinos		
C. Averías			
	Avisos y reclamaciones		
	Fallos en el producto		
	Fallos en las plantas		
	Averías informáticas		
	Operario deficiente/ errores de operario		
	Seguridad deficiente		
D. Catástrofes			
	Daños medioambientales		
	Accidentes importantes		
E. Psicopatología			
	Terrorismo		
	Imitadores		
	Alteración/ sabotaje in situ		
	Rapto de ejecutivos		
	Acoso sexual		
	Rumores dañinos		
F. Factores sanitarios			
	Enfermedades ocupacionales		
G. Factores de imagen			
	Daños a la reputación		
	Rumores		
H. Factores de recursos humanos			
	Sustitución de ejecutivos		
	Moral deficiente		

5.3.4 Identificación de públicos

Ya hemos visto que los públicos pueden clasificarse en varias categorías y que estos afectan de manera distinta las operaciones de la organización, independientemente de la técnica utilizada para identificarlos; es importante que exista una distinción entre cada grupo ya que de ello dependerán las estrategias de comunicación que deban ser utilizadas.

Sabemos que los públicos y los grupos de interés tienen relaciones diferentes con la organización y en situaciones de crisis éstos cobran una particular relevancia, de ellos dependerá en gran parte el que se supere el problema y que los daños, sobretodo de imagen y reputación, sean mínimos. Los mensajes deben ser diseñados para cada

público, la información no puede ser la misma para todos, ya que cada grupo tiene intereses diferentes. Los accionistas se preocuparán por el precio de sus acciones, los clientes por la calidad del producto, los proveedores de seguir proveyendo la materia prima, los medios de la noticia...

5.4 Estructura del Plan de Comunicación de Crisis (PCC)

Después de conocer lo que es una crisis y como puede afectar a la organización, así como los estudios teóricos que se han realizado para combatirlas, todavía quedan organizaciones que piensan que son inmunes a las crisis o que no es necesaria tanta investigación para prepararse contra ellas. Las crisis no discriminan, pueden atacar a cualquier organización: grande o pequeña, poderosa o no, con pocos o muchos empleados, del gobierno o privadas, en fin, nadie está exento de daño.

El Plan de Comunicación de Crisis (PCC) puede ser parte de un Plan de Gestión de Crisis (PGC) mayor o puede existir por sí mismo como documento de ayuda para los encargados de la comunicación organizacional. El PGC incluye información como procedimientos de evacuación, agrupación de emergencia de departamentos de la organización, lugares para comprar o alquilar equipo de emergencia, herramientas o vehículos. Además de que puede ser un libro de instrucciones un tanto voluminoso, mientras que el PCC es más manejable y fácil de leer. El PCC debe estar organizado de modo que pueda encontrarse fácilmente cualquier información que se busque, (tabla de contenidos, separadores, etc.). Además, es importante actualizar el plan periódicamente ya que pueden surgir nuevas crisis para las que hay que estar preparado.

5.4.1 Desarrollo

El plan de comunicación de crisis debe tener, según nos señala Fearn-Banks (1996), una serie de componentes básicos en su desarrollo: hoja de presentación, introducción, fechas de ensayo, propósito y objetivos, lista de públicos clave, notificación de públicos, identificación del equipo de comunicación de crisis, directorio de crisis, identificación del portavoz de medios, lista de personal de emergencia,

oficiales locales, lista de medios clave, centro de control de crisis, equipo y provisiones, información previamente reunida y mensajes clave.

- Hoja de presentación: indica principalmente cuándo fue hecho el plan y sus fechas de revisión.
- Introducción: escrita por el director de la empresa, insta a los empleados a tomar el plan en serio haciendo notar las consecuencias organizacionales en caso de no seguir sus pautas.
- Fechas de ensayo: con una frecuencia de 6 meses a 1 año. El ensayo es útil aunque la crisis real se difiera, ya que ayuda a que los miembros de la organización conozcan su función.
- Propósito y objetivos: el propósito es una afirmación que detalla las políticas de la empresa hacia sus públicos; es una expresión de esperanza y regreso a la normalidad. Los objetivos son respuestas a la pregunta: ¿qué esperamos lograr con este plan? Y no deben ser demasiado ambiciosos o numerosos.
- Lista de públicos clave: públicos tanto internos como externos con los que se debe comunicar la organización en casos de crisis.
- Notificación de públicos: dependiendo del tipo de público que se trate debe desarrollarse un método para informarlos adecuadamente.
- Identificación del equipo de comunicación de crisis: cada miembro debe tener un sustituto. Normalmente el director de comunicación de crisis debe ser el encargado de tomar decisiones, comunicar a la dirección, aprobar comunicados y notificar al resto del equipo. El asistente de dirección de crisis asume la responsabilidad cuando el director no está disponible. El coordinador del cuarto de control de comunicación de crisis se encarga de equipar la habitación con todo el equipo necesario. Personal de Comunicación y RRPP, el resto del departamento al que se asignan tareas como comunicados de prensa, contacto con los medios, etc.
- Directorio de Crisis: la compañía debe crear una lista de los directivos, públicos clave, organizaciones... con sus teléfonos, faxes, móviles, e-mails, direcciones, etc.
- Identificación del portavoz de medios: esta es una tarea delicada ya que para el público en general, el portavoz es la compañía. Debe ser una persona con algún

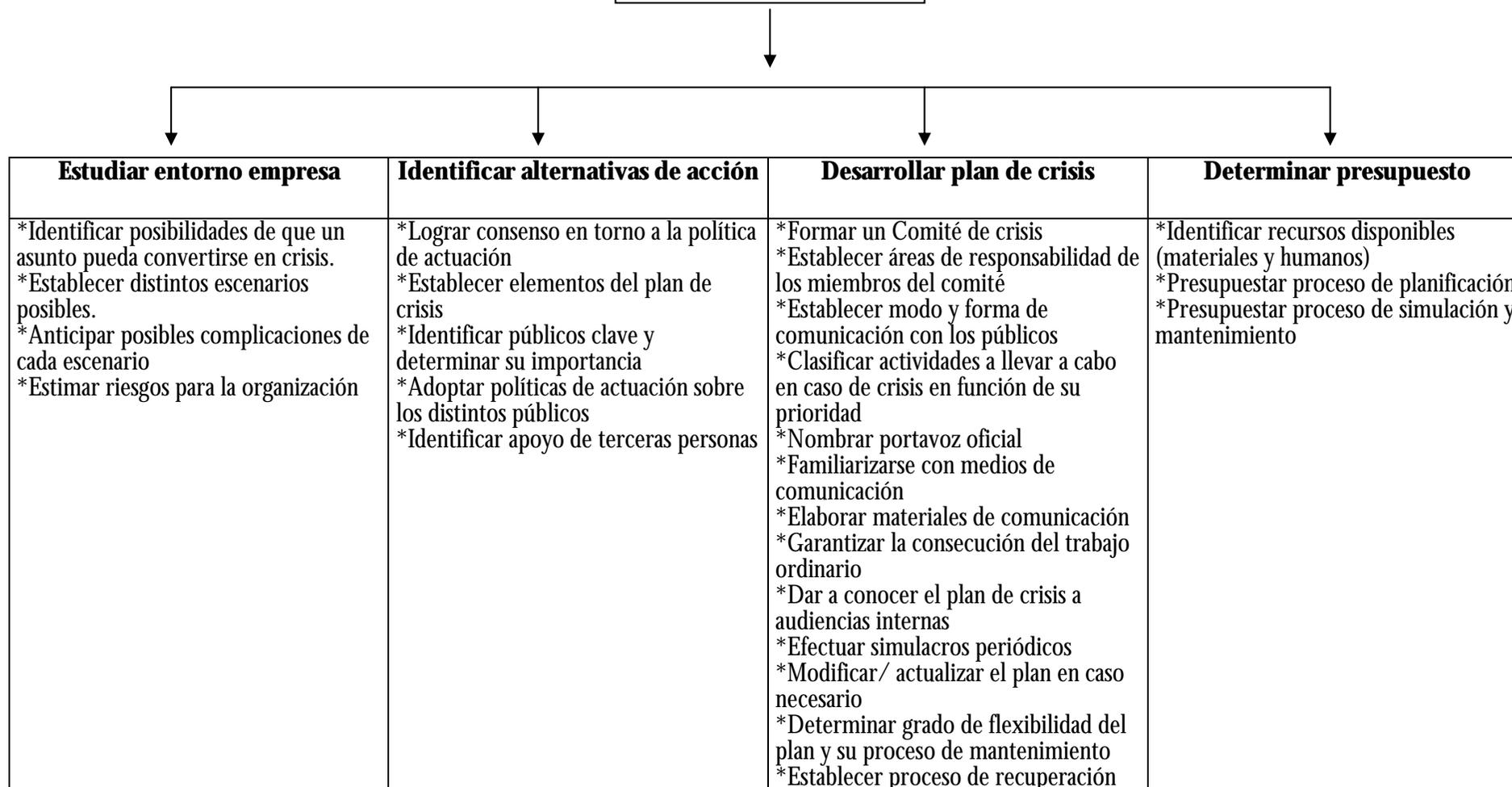
cargo de importancia dentro de la organización y debe poder tomar decisiones libremente.

- Lista de personal de emergencia y oficiales locales: policía, bomberos, hospitales, seguridad social, paramédicos; alcalde, ministros, legisladores, senadores, diputados, etc.
- Lista de medios clave: en orden de importancia debe contactarse a televisión, periódicos, radio, noticias por cable, editores, reporteros y cualquier medio que se considere relevante.
- Centro de Control de Crisis: debe localizarse preferentemente fuera de la organización, en caso de que las instalaciones de la compañía se vieran afectadas.
- Equipo y provisiones: básicamente la lista debe incluir sillas, escritorios, pizarras, computadoras o máquinas de escribir, impresoras, teléfonos, móviles, televisiones y radios de baterías, mapas de la compañía o del área de crisis, lámparas o linterna de pilas, radio de policía, walkie-talkies, papel con membrete, bolígrafos, lápices, directorios telefónicos, listas de contactos, directorios de medios, paquetes de prensa, PGC y PCC, mapas de calles y carreteras, comida y bebidas, copiadora, botiquín de primeros auxilios, cámaras y carretes, extensiones y generadores (en caso de apagón).
- Información previamente reunida: cualquier información relevante para la crisis.
- Mensajes clave: los mensajes deben ser diseñados para cada público, así como el medio seleccionado para cada uno. El mensaje para todos los públicos debe incluir la naturaleza de la crisis.

Ver en el anexo un ejemplo de PCC

Actividades a tener en cuenta en el proceso de planificación de crisis (González Herrero, 1998)

Involucrar a la dirección



5.5 El Plan de Gestión de Crisis

En los momentos de crisis los hechos ocurren vertiginosamente y nuestra mente no funciona al 100%; tareas que en otras ocasiones nos pueden parecer sencillas ahora parecen imposibles e incluso las podemos pasar por alto. El plan de crisis está para recordarnos paso a paso ese camino que debemos tomar para salir del problema sin complicaciones.

En general, todo plan de crisis debe incluir las actividades a seguir antes, durante y después de la crisis y varios autores coinciden en 3 etapas básicas:

1. identificar los tipos de crisis que han ocurrido o pueden ocurrir en el sector empresarial al que pertenece la organización
2. determinar cuáles de estas crisis podrían afectar a la empresa en el futuro
3. tomar medidas para evitar o moderar los efectos de las crisis más probables o del conjunto de ellas.

Cabe mencionar, que cada una de estas tareas puede a su vez ser desglosada en varios puntos que se reflejarán en la creación del plan de crisis empresarial.

Cuando se desarrolle el plan de crisis es importante saber cuáles son las situaciones para las que se está preparando; no obstante, es un error intentar disponer de soluciones para todas las situaciones hipotéticas que pudieran ocurrir. Por lo tanto, lo importante es que la organización esté preparada para afrontar tipos de crisis (o crisis, en general) más que crisis concretas. (González Herrero, 1998).

En todo caso, podemos apoyarnos en la clasificación de crisis que hacen Mitroff y Pauchant y realizar un plan que englobe familias de crisis, y si bien no se dispondrá de un plan para cada una de ellas, si se tendrá una guía para crisis similares que podrían tener una solución parecida.

El objetivo de un plan de crisis es servir de guía de acción porque cuando la crisis estalla nadie dispondrá de tiempo suficiente para leer y aplicar todos los procedimientos; además es imposible intentar anticipar todas las combinaciones de

acontecimientos y las respuestas que habría de darse a cada una de ellas. Es más, hay que evitar detalles innecesarios en el desarrollo del plan.

El plan de crisis, hay que recordar, no es un documento para leer por primera vez y seguir al pie de la letra en tiempos de crisis, es solo una guía que debe estudiarse en tiempos de calma para saber que hacer en casos de emergencia. Además, deben hacerse simulacros para que cada persona conozca el papel que debe desempeñar y puedan detectarse los puntos débiles del plan.

5.5.1 El proceso de planificación de una situación de crisis

En el momento en que la dirección planifica como enfrentarse a una crisis, debe tener en cuenta una serie de puntos que se suceden e interactúan. En primer lugar hay que estudiar el entorno de la empresa; ya se ha dicho que conociendo a otras organizaciones similares puede tenerse una idea de las crisis que las afectan; ahora bien, cuando se conocen los riesgos a los que se puede enfrentar hay que identificar aquellos que pueden llegar a causar una crisis, ver los escenarios en que se desarrollarían y que complicaciones se presentarían y cuáles son los daños que causarían a la empresa.

A continuación se identifican las alternativas de acción. En este punto es importante que las medidas de acción hayan sido aprobadas por las personas involucradas en la dirección; se identifican los públicos clave para actuar correctamente con ellos al tiempo que se considera a terceras personas que pudieran servir de apoyo durante la crisis.

Ahora se comienza a desarrollar el plan de crisis y en primer lugar se necesita un comité de crisis en el cual cada miembro tiene tareas específicas a cumplir durante la situación. Como los públicos ya han sido identificados, se establece el modo en que se llevaran a cabo las comunicaciones con ellos. Es muy importante nombrar un portavoz que pueda ofrecer la versión oficial de los hechos, resuelva cualquier duda de los medios y aporte credibilidad; para tratar con los medios o con otros públicos es recomendable la distribución de paquetes de prensa.

Para dar una sensación de orden y para minimizar un poco la situación hay que garantizar que el trabajo pueda realizarse normalmente, es por eso que debe tenerse bien informados a todos los públicos internos para que no vean sorprendidos y sepan que hacer en caso de crisis. Igualmente, los simulacros son una buena forma de prepararse ante el desastre. Mediante esta actividad se puede comprobar la efectividad de un plan de crisis y saber si debe ser sometido a modificaciones o ser actualizado, así como qué flexible puede ser. Una vez superada la crisis hay que instaurar un plan de recuperación o de post-crisis y analizarla para corregir errores y ver los aciertos.

Por último, pero tal vez lo que más frena el desarrollo de un plan de crisis en una organización es el presupuesto. Muchas veces se cree que invertir en algo que probablemente no sucederá no es rentable, sin embargo, siempre sucede que si no estás preparado para algo entonces ocurre. Por lo tanto, hay que identificar los recursos disponibles, tanto humanos como materiales para saber con qué y con quién se cuenta. Después se hace un presupuesto del proceso de planificación y posteriormente del de simulación y mantenimiento.

Es importante recordar a las empresas que no es dinero perdido invertir en un plan de crisis, nadie es inmune a una crisis y el no estar preparado para ellas podría costar muy caro tanto en dinero como en reputación. Además, no hay que prepararse para todas y cada una de las crisis, sino establecer cuales son las más dañinas y factibles y desarrollar un plan específico.

5.5.2 El comité de crisis

Una crisis no puede ser resuelta por un solo individuo, se necesita un grupo de personas que aporten diversidad en los puntos de vista y las soluciones así como experiencia técnica y profesional, por lo tanto, el comité debe ser interdisciplinario. Las crisis muchas veces afectan a diversas áreas de la organización y tener la representación de una persona que conozca el terreno otorga confianza en la solución de los conflictos.

Sin embargo, en un afán por querer cubrir la mayor cantidad de áreas posible, puede caerse en el error de incluir a demasiados miembros en el comité. Algunas desventajas, como apunta Lagadec (1993), son la dificultad de un trabajo eficaz; la frustración de algunos por no poder aportar lo que creen necesario; muchas personas dejarían sus puestos normales lo que evitaría o retrasaría el funcionamiento normal de la organización.

El equipo de manejo de crisis debe ser aprobado por la dirección de la empresa ya que sus miembros deben estar capacitados para tomar decisiones importantes que afectarán el futuro empresarial; por lo tanto, es común –y se sugiere– que los miembros del comité pertenezcan a la alta dirección de la organización.

No todas las empresas incluyen a las mismas personas en sus comités ya que esto depende de las crisis a las que sean propensas y de su organigrama. No obstante, muchas de ellas coinciden en incluir un abogado, un coordinador de comunicación, expertos técnicos, un experto financiero, un director de telecomunicaciones, expertos en asuntos públicos y representante o portavoz. (Barton, 1992).

Es importante recalcar la importancia de cada miembro y no restar valor a actividades que podrían parecer menores. En situaciones críticas todas las personas que toman parte en la solución del problema son importantes y cumplen una función específica en el proceso.

También, independientemente de quién se incluya, una vez formado el comité deben delimitarse las responsabilidades y funciones de cada miembro. Las tareas que se desempeñen no se limitarán exclusivamente a períodos de crisis sino también a la gestión de acciones previas a ésta. El comité debe encargarse de la formación de los trabajadores, de los simulacros, de la actualización del PCC, etc.

5.5.3 Portavoz: consejos

Le elección del portavoz es una tarea delicada ya que el elegido será la imagen de la organización y deberá estar capacitado para responder a todo tipo de preguntas

sobre la situación. La persona seleccionada debe ser, preferentemente, parte del comité de crisis, ya que así estará totalmente informado de toda la situación. El cargo que ocupa el portavoz dentro de la organización varía, muchas veces se elige al presidente de la compañía, al director de RRPP o Comunicación o a alguna otra persona; esta elección en ocasiones se basa en el tipo de crisis, expertos en el área por ejemplo, pero no es muy recomendable ya que no siempre tienen experiencia en público o se focalizan en los aspectos técnicos del suceso.

Se sugiere que el portavoz tenga un cargo directivo alto, que pueda decidir sin necesidad de consultar para poder tomar decisiones inmediatas si se requiere. En ocasiones, se designa un portavoz por cada departamento, sin embargo, de cara al público y los medios es mejor que la organización muestre una sola imagen.

La prueba de fuego de los portavoces son las conferencias de prensa y las entrevistas, el enfrentamiento entre organización y medios debe planearse cuidadosamente, por ello, una preparación previa es indispensable.

En el momento de la entrevista, los reporteros buscan obtener la mayor cantidad de información posible y utilizan trucos en los que el portavoz puede caer fácilmente si no está adecuadamente preparado. Metzler (1994 en Fearn- Banks, 1996) identifica algunas de esas preguntas que pueden poner en jaque tanto al portavoz como a la organización:

- Especulativas, situaciones hipotéticas que hay que evitar ya que la organización se puede comprometer innecesariamente.
- Guiadas, el reportero ya tiene una respuesta y solo busca verificación.
- Cargadas, diseñadas para causar una respuesta emocional.
- Ingenuas, cuando el reportero no ha investigado sobre la compañía y no sabe que preguntar.
- Falsas, contienen datos imprecisos o falsos.
- Sabelotodo, el reportero solo quiere algunos detalles para completar una historia (que probablemente no tenga) de la que solo quiere publicar detalles escabrosos.
- Acusatorias, diseñadas para forzar al entrevistado a echar la culpa a otros.

- Con muchas partes, preguntas confusas con muchas interrogantes en una sola oración. Lo mejor es desglosarla y contestar parte por parte.
- Técnicas, hechas en lenguaje técnico, pueden crear una barrera entre la organización y el público.
- De colegas, el reportero intenta parecer amigo y conseguir información *off the record*.
- Etiquetadas, son un esfuerzo por hacer el tema negativo o simplista tratando de buscar "claridad".
- De despedida, esa última pregunta después de que supuestamente acabe la entrevista. No hay que bajar la guardia.
- Silencio, la falta de pregunta. No se debe hablar sin cesar solo para cubrir el silencio, el reportero debe hacerlo; en todo caso, es una oportunidad para reforzar la postura organizacional.

La importancia que se le da al portavoz no es gratuita, él o ella será quien represente a la organización, quien tenga en sus manos el control de la crisis y quien deba dar la cara ante los medios y el público en general. Su preparación en comunicar la crisis y en el adecuado uso de las estrategias deberá guiar a la organización hacia un estado de post-crisis en el que las secuelas no sean permanentes y los daños a la imagen y reputación sean mínimos o, de ser posible, nulos.

5.5.4 El centro de control de crisis

Para garantizar resultados óptimos por parte del comité de crisis, éstos deben trabajar en un lugar apto: el centro de control de crisis, según Lagadec (1993), debe basarse en los principios de independencia, interconexión y punto central cualquiera que sea su estructura física final.

Primero, la Independencia se refiere a que el lugar donde se recibe la información debe ser otro del de donde los miembros del comité se reúnen y procesan la misma.

Segundo, la Interconexión involucra la participación de diversas personas que sirvan de unión con sus respectivos departamentos y se encarguen de recoger, resumir y pasar la información a un Punto Central en donde ésta sea analizada por el comité de crisis.

El lugar que se disponga para ser el centro de operaciones debe ser lo suficientemente grande para albergar en su interior los siguientes departamentos o áreas:

- sala para conferencias de prensa
- un puesto de seguridad
- centro de comunicación
- cuarto de preparación de emergencias policíacas o de bomberos
- vídeo cámaras de seguridad
- cuarto de correo, mensajería, etc.
- centro de planificación
- antena de comunicación (Barton, 1992).

La mayoría de los centros de control de crisis se encuentran dentro de la misma organización y es recomendable ya que pueden tenerse a mano todo tipo de datos; sin embargo, también es bueno tener una localización alternativa que pueda cumplir la misma función ya que la crisis podría afectar al inmueble e incapacitarlo para albergar el centro o podría haber cualquier otra avería que impidiera la utilización del lugar elegido como centro de operaciones.

5.6 Relaciones con los medios

De todos los públicos y grupos de interés de las organizaciones, seguramente los que requieren un trato más especial son los medios. En su calidad de difusores de la noticia son ellos los que finalmente dan a la situación una relevancia ante la opinión pública. Si los medios consideran que vale la pena explotar la noticia, lo harán y algunas veces llegarán a mostrar aspectos de ésta que la organización preferiría ignorar; o bien, pueden no tener interés alguno y omitirla o restarle importancia. De cualquier modo, el cariz que tome la situación en los medios de comunicación

dependerá en gran parte de la relación previa que exista entre éstos y la organización.

Las relaciones con los medios (igual que con todos los públicos) no pueden construirse de un día para otro ni mucho menos en tiempos de crisis; el departamento de RRPP o de Comunicación Externa se debe preocupar por mantener siempre informados a los medios, enviar notas de prensa periódicamente, aclarar las dudas de los periodistas y colaborar con ellos voluntariamente. Una buena relación previa garantiza a la organización que los medios se preocuparán por indagar más sobre la situación y tomarán en cuenta su punto de vista, consultarán a la organización siempre que tengan dudas y seguramente estarán dispuestos a esperar hasta que pueda ofrecerse una versión de los hechos lo más completa posible, y no especular.

Cutlip y Center (2000) proponen cinco reglas básicas para trabajar con los medios:

1. **Actuar con rotundidad:** la confianza mutua y la credibilidad son esenciales; no mentir, es preferible callar, y no dar preferencia a un medio sobre otro.
2. **Prestar servicio:** proporcionar noticias oportunas y de interés, así como proveer a los medios de los materiales adicionales que requieran.
3. **No suplicar ni criticar sin motivo:** a menos que la información sea errónea no puede pedirse una rectificación. No se debe presionar para que una noticia se publique; si los medios no la consideran de interés probablemente no lo tiene.
4. **No pedir la no-publicación de noticias:** los medios tienen derecho a hacer pública la noticia y la organización no debe coaccionar esta decisión. Retrasar la noticia tampoco es recomendable, pero si se tienen motivos suficientes para solicitarlo puede hacerse sin que necesariamente se acepte la propuesta.
5. **No abrumar a los medios:** las notas de prensa deben ser sobre aquello que sea relevante y pertinente.

En la misma línea, Ogrizek y Guillery (1997) manejan 5 conceptos clave para comunicarse con los medios: preocupación, claridad, control, confianza y competencia. Incluso si no se es responsable de la crisis, mostrar preocupación demuestra interés

por solucionar la situación cuanto antes; además, la comunicación debe ser clara para que no se preste a interpretaciones ambiguas y se debe demostrar que la crisis está bajo el control de la organización y no viceversa. La confianza se habrá creado con los lazos y acciones previas a la crisis y la competencia quedará de manifiesto durante el proceso de gestión de la crisis.

Estos consejos se pueden aplicar tanto a medios impresos como audiovisuales, con excepción tal vez de Internet. La razón es simple, en la red no existe un trato directo con el periodista, muchas de las noticias que aparecen no tienen una fuente identificable. Dada la naturaleza de este nuevo medio, la organización y su departamento de Comunicación deben monitorizar las noticias que aparezcan sobre ellos en Internet. Este mismo seguimiento debe hacerse también con el resto de medios.

Ya que en la actualidad la mayoría de las organizaciones cuentan con una página web, aconsejamos que se use el mismo medio para aclarar o dar más información sobre las posibles notas negativas que puedan encontrarse. Aunque el alcance de Internet es enorme, si una noticia no ha saltado de ese medio a la televisión, por ejemplo, más vale mantenerla y controlarla allí. De cualquier modo, aún si no existe ninguna noticia que deba aclararse, Internet confirma que es una herramienta muy útil en la comunicación de la organización que contribuye a la formación de su imagen corporativa y a comunicarse eficazmente con sus grupos de interés.

Cuando existe una situación de crisis, los medios son más susceptibles a ir tras la noticia y hacer titulares, pero aún en estos casos es muy probable que las noticias no sean tan fatalistas si las relaciones han sido cordiales y la historia de acciones de la organización es buena. Estando en el punto de mira, las noticias llegan por todos lados y será responsabilidad de la organización el recopilar la información para analizarla y comprobar que los sucesos se reportan verazmente. Lo mismo sucede con Internet, si en tiempos de calma la información fluye rápidamente, en tiempos de crisis podremos creer que ésta nos sobrepasará. Es necesario monitorizarla y hacer un análisis de contenido para diseñar los mensajes de respuesta que evitarán que la situación se descontrole.

5.7 Actividades post crisis y simulacros

Las lecciones que nos deja una crisis pueden resultar beneficiosas para la organización, no es suficiente con resolver el problema y esperar que no vuelva a ocurrir. Es necesario que la organización evalúe su actuación durante la crisis, sea capaz de identificar sus errores y sus aciertos para asegurarse que la crisis no vuelva a repetirse o al menos que pueda ser resuelta más eficazmente. Ogrizek y Guillery (1997) lo describen en 4 frases:

1. La voz de la experiencia: aprender las lecciones que nos ha dejado la crisis.
2. Evaluar el impacto de la crisis: ya sea este a corto, medio o largo plazo.
3. Monitorizar las acciones: anticiparse a la crisis, observar a los públicos y grupos de interés y ser pro activo.
4. Vigilancia: estar siempre atento al entorno y detectar situaciones conflictivas o de riesgo para la organización.

A este respecto, Berge, 1990; Nudell y Antokol, 1988 en González Herrero, 1998, agregan que la etapa post crisis es el momento ideal para:

5. Examinar el estado de las relaciones de la organización con sus públicos, así como sus actitudes.
6. Mitigar los daños a largo plazo de la crisis, mantener la comunicación con los grupos de interés y vigilar que la crisis no se reavive.
7. Agradecer el apoyo y cooperación de otros organismos durante la crisis.
8. Si existen víctimas, vigilar que estas hayan sido tratadas adecuadamente.
9. Realizar una crítica interna sobre la respuesta de la organización durante la crisis.
10. Actualizar el plan de crisis con las lecciones aprendidas
11. Realizar informes críticos que sirvan de referencia en caso de crisis similares.

Hemos visto que una crisis puede venir prácticamente de cualquier parte y que es difícil prepararse para todas; además, cada crisis es diferente y pequeñas variaciones en la misma situación como tiempo, cobertura de medios, historia de actuaciones, etc., provocarán cambios que harán que su gestión y comunicación sean únicas. Como es de

humanos equivocarse, hay que ser un poco modestos, nadie es infalible y siempre quedarán problemas por resolver.

Como las desgracias nunca vienen solas, es muy importante que los radares de la organización funcionen al cien por cien, pues una misma crisis puede ramificarse y salpicar áreas que creíamos a salvo; por eso hay que delimitarla cuanto antes y tomar las medidas de contención pertinentes. El hecho de que una crisis acabe de pasar no quiere decir que otra no pueda venir detrás, siempre hay que estar alerta.

Antes de realizar una auditoría post crisis, la organización debe hacerse unas preguntas clave para saber si sus estrategias de comunicación fueron las más adecuadas. Aunque esta encuesta puede llevarla a cabo la misma organización es más recomendable que la haga una agencia exterior que pueda mostrar un punto de vista más objetivo, sin las cargas emocionales que deja la crisis tras de sí.

Estas preguntas no sólo ayudarán a saber si se manejó bien la comunicación, pero servirán para saber que camino tomar cuando el PCC deba ser actualizado: a) ¿Cómo se enteró la gente del incidente?; b) ¿la respuesta fue efectiva?; c) ¿se transmitieron los mensajes correctos?; d) ¿se ofendió, aisló o se olvidó a alguien?; y e) ¿cuál sería la situación más frecuente para la organización? Corregir errores o dar explicaciones. ¿Qué mensajes fueron los más y los menos efectivos para mitigar el problema? (Barton, 2001).

Independientemente de si se comunica en situaciones de crisis o no, hay que tomar en cuenta que es preciso comprometerse en ese intercambio, es decir, en el diálogo organización- público. Los grupos de interés pueden tener puntos de vista diferentes a los de la organización, por lo que ésta intentará ponerse en su lugar para comprender mejor la situación desde la perspectiva del público y así diseñar los mensajes que mejor transmitan la información deseada y fomenten el entendimiento entre ambas partes. (Mucchielli, 1993).

Recordemos pues, que la crisis no es simplemente una experiencia negativa que necesitamos olvidar, todo lo contrario. Al igual que en nuestra vida diaria siempre se

aprende de las malas experiencias, nos enseñan que hacer y que no, como responder, como manejarlas y sobretodo, como evitarlas. Con las crisis organizacionales ocurre lo mismo, pueden ser una oportunidad para mejorar y corregir errores. Las lecciones y consecuencias que dejan las crisis son muchas, Meyer y Holusha (1986 en González Herrero, 1998) reúnen algunas de ellas: nacen héroes, se aceleran los cambios en la organización, se afrontan los problemas latentes, hay renovación de personal, nacen nuevas estrategias, se crean nuevos sistemas de alerta y aparecen nuevas facetas competitivas.

Para poder reconocer todas esas lecciones que la crisis ha dejado tras de sí debe realizarse la auditoría post crisis. Este tipo de auditoría tiene la particularidad de ser muy específica, se realiza después de haber sufrido una crisis determinada y los resultados conciernen principalmente en ese tipo de crisis, arrojando datos secundarios sobre el PCC general. Los cuatro factores en los que se centra este estudio son: tipos de crisis, fases, sistemas y grupos de interés. (Pearson y Harrington, 1996) y debe cubrir las áreas que respondan a qué ocurrió, cuál fue la causa, qué factores favorecieron su aparición, si las respuestas fueron buenas o deficientes, si la organización es aún vulnerable a este tipo de crisis y si puede ésta generar otra crisis, y de qué tipo y qué puede hacer la organización para reducir el riesgo de esta y otras crisis.

Realizar simulacros es como ensayar una obra antes del estreno, al principio no sabemos bien nuestro papel, tenemos que consultar constantemente el guión y necesitamos que nos den directrices continuamente, poco a poco nos vamos sintiendo más cómodos con nuestra representación, sabemos qué hacer, cómo, cuándo, a quién dirigirnos y así al final, cada miembro es parte de un equipo que funciona fluidamente y que demuestra seguridad en sus acciones. Pero recordemos que siempre habrá pequeños detalles por corregir; tal vez no alcancemos la perfección, pero desempeñaremos nuestro papel lo mejor posible.

5.8 Repercusiones de la crisis

Cuando una crisis irrumpe en la organización sus daños repercuten en todo el grupo. Puede que una persona tenga solo un resfriado, por ejemplo, pero el malestar general afectará a todo el cuerpo. Además, puede que en primera instancia creamos que ya ha pasado lo peor pero puede haber secuelas.

La inestabilidad que produce la crisis altera todo el funcionamiento de la organización y aunque después se vuelva a la normalidad, no será exactamente igual. Especialmente porque deberán aplicarse las lecciones aprendidas y tendrán que hacerse ajustes en la estructura organizacional.

Muchas organizaciones temen principalmente a las repercusiones financieras de la crisis, perder dinero se convierte en su mayor preocupación y dejan a un lado otro tipo de pérdidas más importantes, como la confianza de sus públicos, su imagen y su reputación.

Queda claro que desembolsar grandes sumas desestabiliza a la organización, pero muchas veces esto sucede cuando tienen que reparar graves daños ocasionados por ellos mismos. Algunas empresas reservan fondos previendo este tipo de gastos, particularmente si se encuentran en un sector de riesgo. Hay sin embargo crisis devastadoras que pueden sacar del negocio a una organización, los errores de gestión o de comunicación resultan letales para su existencia.

CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS

(González Herrero, 1998)

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 comunicación	7. Centro de operaciones	8. Recursos externos	9. Evaluación funcionamiento del plan de crisis
<p>a) misión corporativa</p> <p>b) Filosofía y principios de actuación corporativos</p>	<p>a) Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector</p> <p>b) Reflexión acerca de la necesidad de contar con un comité de crisis</p>	<p>a) Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan</p> <p>b) Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos</p>	<p>a) Análisis del entorno</p> <p>b) Tipología de crisis</p>	<p>a) Miembros del Comité de Crisis</p> <p>b) Alerta del responsable (s) del comité de crisis</p> <p>c) Alerta del resto de miembros del comité</p> <p>d) Responsabilidades de los miembros del comité</p> <p>e) Métodos de recogida de información</p> <p>f) Árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de documentos y/o acciones</p> <p>g) Audiencias y públicos objetivo clave</p>	<p>a) Guía de medios</p> <p>b) Forma de comunicación con los medios</p> <p>c) Borrador de materiales de comunicación a utilizar: posicionamiento, preguntas y respuestas, historial organización, biografías, comunicado de prensa, otros.</p> <p>d) Procedimiento para seguir la cobertura informativa</p> <p>e) Designación del portavoz. Cómo actuar con los medios</p> <p>f) Impresos de recogida de información: tipo de información que se solicita de la empresa, cronología de hechos, nombre y filiación profesional de los asistentes</p>	<p>a) Emplazamiento</p> <p>b) Equipamiento necesario</p>	<p>a) Organismos oficiales</p> <p>b) Consultores (comunicación, opinión pública, laborales, jurídicos, etc).</p> <p>c) Asociaciones</p> <p>d) Expertos</p>	<p>a) Puesta en práctica del plan de crisis</p> <p>b) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas</p>

5.9 Consejos para los casos

Si bien los tres casos que hemos analizado profundamente son distintos, la forma de resolverlos no difiere tanto de uno a otro. La comunicación con los públicos una vez estallada la crisis es clave, sin embargo hemos de hacer hincapié no sólo en las estrategias de comunicación sino también en la que parece ser la parte más importante de todo el proceso: la gestión de riesgos.

La prevención es claramente el punto clave en la gestión de crisis, pero no solo aquella que planea sobre las situaciones de posibles crisis y desarrolla planes que ayuden a contenerla; hablamos de la prevención en etapas anteriores, desde la detección de los asuntos que aunque sea remotamente tienen relación con la organización. Un radar que capte toda la información flotando alrededor debe tomar en cuenta incluso aquellos elementos que pudieran considerarse ajenos o irrelevantes para la organización en primera instancia y, después de un análisis en profundidad sean rechazados definitivamente o incluidos en el proceso de gestión de riesgos.

El caso Baxter, da pie probablemente, a una causa de crisis "nueva". La pérdida de 53 vidas fue clasificada como un lamentable accidente que sin embargo pudo haber tenido una solución diferente. Una organización que ha demostrado a lo largo de los años excelencia en sus productos y en su comportamiento, puede caer en un sentimiento de cuasi omnipotencia. Es decir, las grandes multinacionales que controlan o son líderes en el mercado de un producto en todo el mundo puede decirse que tienden a creerse invulnerables (aunque en su estructura se preparen afanosamente para cualquier tipo de crisis). Dicho de otro modo, una organización –en este caso Baxter-, puede prepararse desde los niveles más elementales de detección de asuntos, gestionar los riesgos y hacer simulacros, pero si al enfrentarse a la crisis reacciona a la defensiva, poco ayudan todos los planes y actividades desarrollados.

La metodología utilizada por Baxter tiene como primera fase la detección de asuntos; como ya hemos comentado, esta fase consiste en identificar aquellos temas que tienen el potencial de ser un riesgo para la organización y es particularmente importante ya que es en éste momento cuando la empresa es consciente de su

interrelación con el medio; ambos son capaces de afectarse mutuamente y las decisiones de cualquiera de las partes tienen repercusiones en la otra.

Posteriormente, a partir del análisis de asuntos, se deciden los riesgos potenciales y se llevan a cabo actividades para evitar que pueden convertirse en una crisis y de ser posible, eliminarlos. Como empresa dedicada a la salud, Baxter sabe bien que los riesgos a que se enfrenta son numerosos, el hecho de tratar con vidas hace que las personas sean más viscerales y un problema que pueda considerarse menor crezca desproporcionadamente y cause más inconvenientes de los necesarios.

Podemos describir las acciones de Baxter en tres pasos:

1. Identificar y valorar los asuntos potenciales
2. Decidir cuáles de ellos pueden considerarse riesgos
3. Prepararse ante posibles crisis

Aunque hemos de recordar que para ellos, la "Preparación Baxter" engloba 4 categorías: a. *Safety & Security* –relacionada con la seguridad de sus empleados-; b. Respuesta de emergencia en las instalaciones; c. Gestión de amenazas/ riesgos; d. Gestión de crisis.

Eventualidades como la distribución correcta de sus productos son quizá los elementos de mayor importancia para ellos; la relación con los proveedores y pacientes, el último eslabón en la cadena de consumo, fue probablemente uno de los errores más significativos en la crisis de los dializadores.

La calidad del producto comercializado es sin duda esencial para que la organización pueda lograr una buena reputación, pero también son importantes otras acciones como la relación con los grupos de interés y una actuación ética y responsable en todos los niveles de la empresa sin que esto sea solamente porque las leyes lo exigen.

Baxter, siendo una multinacional importante cubre, en área de gestión, principalmente aquellos aspectos que resultan de más actualidad: inversiones

responsables, programas de sostenibilidad, impacto social y económico, sin olvidar los simulacros de crisis con los temas más candentes que merodean la empresa. Cuando la directora de comunicación, Patty O'Hayer nos explicó el proceso de la crisis admitió que la relación con los hospitales fue difícil, que no todos fueron cooperativos y que hasta cierto punto obstruyeron sus investigaciones ya que ellos no tenían la obligación de proporcionarles información. Para Baxter, ésta fue una variable fuera de control que los perjudicó y aún ellos consideran que está fuera de su alcance.

Sin embargo, cabe preguntarse por qué una empresa que difunde entre sus empleados una ideología de excelencia y cordialidad entre equipos de trabajo tiene problemas al comunicarse con sus clientes. Una de las razones podría ser que ellos no venden directamente al cliente, sus productos se comercializan por medio de distribuidores (intermediarios) y no llegan a conocer a quien ha adquirido y utiliza el producto.

Ahora bien, no existe razón alguna para detener el proceso de comunicación en éste nivel, para mantener un control de calidad de sus productos seguramente deben obtener de algún modo las listas de hospitales y otras entidades sanitarias que utilizan sus productos para ir detectando las necesidades del mercado en general. Muy probablemente un paciente que se encuentre bajo tratamiento de diálisis (por ejemplo) no llegue a saber el nombre del fabricante del dializador que usa, pero sí los médicos y la persona encargada de comprarlos, por lo tanto, ya que son ellos los que determinan la eficacia del producto deberían tener un lugar relevante en el proceso de comunicación.

Parece poco factible que una empresa de estas dimensiones no pueda permitirse destinar una parte de su presupuesto al seguimiento de sus productos; enviar representantes periódicamente para hacerles saber que se interesan por ellos y tienen en cuenta sus sugerencias, no debe implicar ninguna carga y podría disminuir el riesgo de obstrucciones y enemistades en futuras crisis.

Cuando se hace alarde de excelencia, se debe estar seguro de tal aseveración, pero la prudencia indica que la arrogancia puede llevar la situación a peores desenlaces.

En cuanto se tuvo noticia de los decesos, las investigaciones fueron encaminadas a determinar que el agua era la responsable de las muertes, si bien se hicieron pruebas en los dializadores, ninguna lo fue para dejar a Baxter en evidencia. Ellos alegan que la literatura existente no indicaba ningún caso de malfuncionamiento en el producto mismo y, tanto ellos como la TÜV marcharon por un camino equivocado. ¿Tan difícil es creer que el error pueda ser propio y que un error técnico o humano pueda ocurrir? Que algo no haya ocurrido hasta el momento no quiere decir que no pueda suceder, así que un análisis introspectivo, una duda razonable sobre uno mismo y su producto hubieran salvado probablemente algunas vidas. Aunque la especulación es lo último que se recomienda, es posible que una investigación exhaustiva con varios grupos de investigadores, arrojara resultados diferentes.

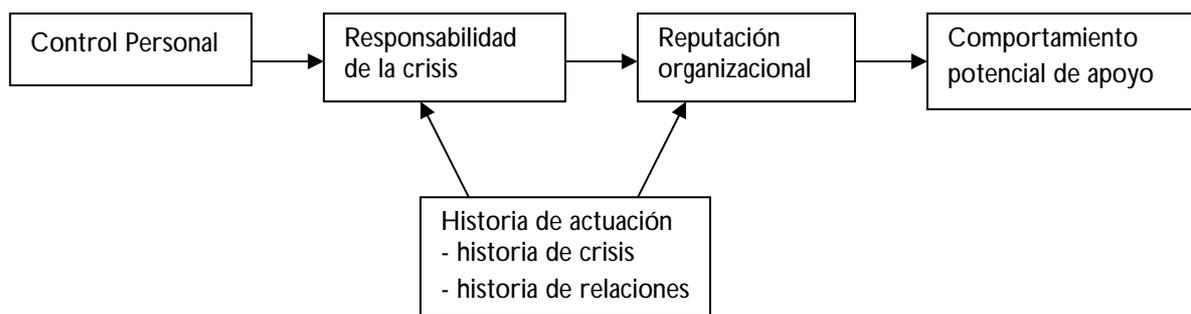
Esta actitud no es ni mucho menos, exclusiva de Baxter; una de las marcas afectadas fue 3M, los proveedores del líquido con base de perfluorohidrocarbano utilizado en la comprobación de las fibras de los dializadores; en seguida declararon que ellos no tenían ninguna responsabilidad *“ya que no saben para que se utilizan finalmente los productos que venden”*.

Obviamente ellos no son responsables, pero el hecho de que vendan grandes cantidades de este producto, no sólo a Baxter sino también a otros fabricantes de dializadores, implica que al menos debían conocer el uso que se le daría a este líquido. Una vez más, la arrogancia está presente. Claro que nadie quiere admitir su culpabilidad pero una muestra de humildad y falibilidad no perjudica a nadie, por el contrario, podría resultar beneficioso.

De acuerdo con la teoría de Coombs, Baxter se enfrentó a la siguiente situación: su crisis fue debida a un accidente, cuyos factores implicaron un daño severo sin historia de crisis y con implicaciones financieras, debiendo utilizarse estrategias de acciones correctivas y de negación de intención. Aún antes de tener toda la información necesaria se sospechaba que la causa de las muertes no era intencionada, es decir, que no parecía haber factores internos o externos que indicaran el sabotaje o alteración del producto –los dializadores-; por lo tanto, un accidente era la explicación más factible, sin embargo, el alto número de víctimas (53) es considerado un daño

severo que repercutió económicamente en la organización al tener que retirar su producto y pagar indemnizaciones. Afortunadamente para ellos, la compañía carecía de antecedentes de crisis que empañaran su credibilidad. Ahora bien, tomar acciones correctivas implica aceptar la culpabilidad pero haciendo hincapié en la no intencionalidad del hecho y tomando medidas para corregir la situación, evitar que vuelva a ocurrir e intentar volver a la normalidad.

Antes de elegir las estrategias adecuadas para resolver la crisis, Coombs y Halladay (2001) nos recomiendan hacer un breve pero necesario repaso de la situación, que nos ayudará a tener una perspectiva más amplia y dejará más claro el tipo de estrategias a utilizar. Su modelo de la situación de crisis se basa en los siguientes elementos:



Así tenemos que la historia de actuación es una variable que puede afectar positiva o negativamente la situación de crisis y la reputación de la empresa, lo que definitivamente condiciona el comportamiento de los grupos de interés. Una historia de crisis nula o con casos menores y una historia de buenas relaciones con los públicos debería garantizar a la organización el apoyo de todos éstos.

Ahora bien, Baxter consideraba su historia de actuación buena, es decir, ellos no habían tenido ninguna crisis mayor y gozaban de buena reputación y además creían mantener buenas relaciones con sus públicos. Sin embargo, esta aparente buena relación fue la que primero se interpuso en su proceso de investigación. Ellos habían considerado (y siguen haciéndolo) que los hospitales eran una variable fuera de su control, que al no estar obligados por ley a colaborar con ellos ni entregarles

documentación oficial sobre los pacientes no tenían ninguna necesidad de tratar con ellos como un público más, quedaban fuera de su lista.

Baxter no fabrica sus dializadores para los proveedores, los fabrica para los pacientes, para la gente enferma que tiene necesidad de un riñón artificial o un tratamiento específico, así que ellos deberían ser uno de sus públicos clave; más aún, ya que son los médicos quienes deciden el tratamiento, deberían ser ellos quienes recibieran mayor atención por parte de la empresa. En este aspecto, la historia de las relaciones era deficiente y ello significó un grave tropiezo en las investigaciones.

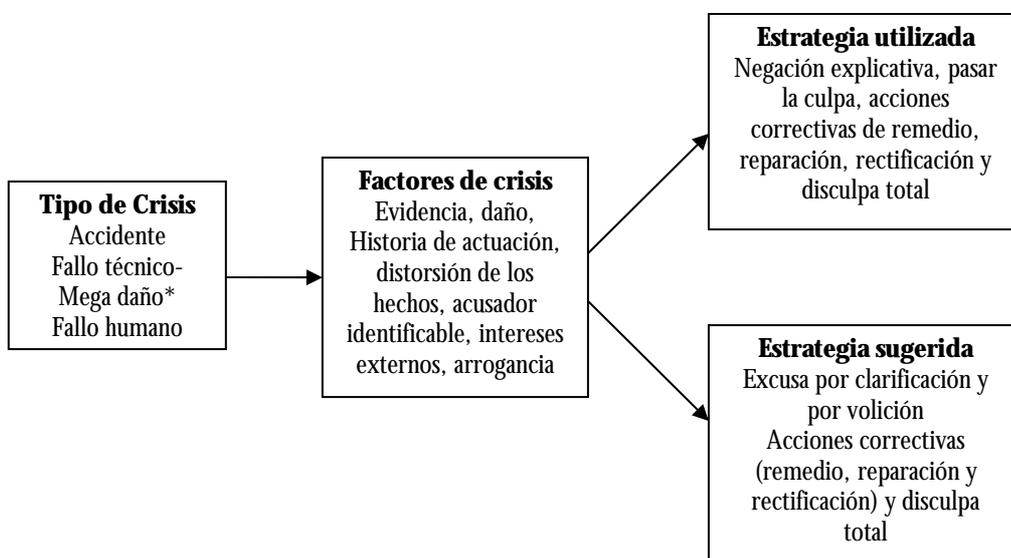
Por otro lado, podría agregarse una variable externa que no es considerada por los autores, que no depende de la organización pero al afectarla directamente condiciona sus estrategias. Los intereses (principalmente económicos) de otros grupos tienen gran influencia en lo que concierne al desarrollo de la crisis. En Croacia hubo 21 muertes y la situación se tornó difícil de manejar cuando los proveedores de Baxter se volvieron contra ellos; una historia de “aparentemente” buenas relaciones y sin incidentes se rompió abruptamente y se encontraron con que quienes debían apoyarlos eran ahora sus mayores acusadores. La razón no era nada sorprendente cuando se supo que el gobierno croata poseía el 60% de las acciones de dicha compañía.

Cuando la credibilidad y el poder de una organización, el gobierno de Croacia en este caso, queda en entredicho por una crisis externa pero con repercusiones directas o indirectas, lo mejor y más fácil es exculparse inmediatamente culpando a los otros. Esto es, para no verse involucrado en las muertes ni cargar con ninguna responsabilidad, antes de buscar la verdad de los hechos, lo más fácil es culpar al otro. Es muy probable que nadie hubiera tratado de inculpar al proveedor o al mismo gobierno ya que al fin y al cabo no son ellos los fabricantes del productos, pero un acto reflejo de supervivencia indicaba que tenían que zafarse de la situación de cualquier manera.

Para Baxter este fue un elemento que no esperaban pero que afectó enormemente el desarrollo y solución de la crisis. Habiendo dinero y poder de por

medio, es fácil que un amigo se convierta en enemigo. Considerar esta situación desde antes, podía haber dado una ventaja a Baxter, entablar relaciones no solo con los proveedores sino con el mismo departamento de sanidad del país, le hubiera permitido tener un aliado en el gobierno o al menos conocer antes a su contrincante.

Las estrategias utilizadas por Baxter quedan representadas en el siguiente diagrama, en cual se hace una ramificación extra que incluye las estrategias recomendadas en base al estudio de Coombs y que serían las óptimas para solucionar el tipo de crisis que sufrieron.



* Los mega daños son considerados por Coombs como exclusivos del medio ambiente, sin embargo, consideramos que la muerte de personas también debería entrar en esta categoría.

El proceso de la crisis de Baxter se vio particularmente afectado por los factores más que por las mismas estrategias. Por un lado, la historia de actuación salvó a la compañía de una crisis peor ya que el público tuvo en cuenta sus antecedentes y no tuvo motivos para encontrar mala intención en los hechos; por otra parte, los intereses externos, en particular del gobierno de Croacia, determinaron la postura del público en ese país. Cabe hacer un paréntesis para recordar que al parecer es el único país en el que no se ha llegado a ningún acuerdo con las familias de los fallecidos. Además, la arrogancia de Baxter al saber de las muertes y no dudar de su producto sino buscar la culpa en otros factores retrasó, o más bien, desvió las investigaciones

que al no arrojar información determinante, produjeron una segunda ola de muertes y un resurgimiento de la crisis.

En lo que toca a las estrategias, la compañía optó por negar los hechos, no tajantemente sino ofreciendo una explicación que ellos consideraron válida: los análisis de la TÜV no demostraban su culpabilidad y por lo tanto la culpa debía ser de alguien o algo más. Esta desvinculación momentánea de la crisis tuvo que retomarse después de que posteriores y exhaustivos estudios determinaran que los dializadores contenían un elemento tóxico causante de las muertes. Fue entonces cuando Baxter, ya sin negar los hechos, tomó las acciones correctivas necesarias para resolver la situación.

Lo que se sugiere debió haber hecho Baxter fue dar una excusa que no la exculpara directamente pero que minimizara ligeramente su responsabilidad ante la crisis. Ésta excusa debía manifestar la no intencionalidad de los hechos y la clarificación de los mismos. El intentar evadir cualquier responsabilidad y culpar a terceros fue un error que hizo sombra en el proceso de gestión y comunicación de la crisis. Baxter dio un pretexto a sus detractores para atacarla y hacer más difícil la recuperación.

La crisis del Prestige fue una situación que podía haberse contenido antes de que causara tantos daños al ecosistema y a las vidas de los pescadores y mariscadores de la costa gallega. Sabemos que este petrolero no ha sido el primero en hundirse en esa zona, desgraciadamente la historia de naufragios es larga al igual que la lista de buques con cargas peligrosas que se han hundido y contaminado las costas. Aún así, las medidas de prevención parecen ser mínimas o incluso nulas.

Repasemos la situación. En noviembre de 2002 el Prestige se hundió frente a las costas de Galicia dejando escapar más de 160,000 toneladas de fuel con su consecuente marea negra. En uno de los primeros intentos por explicar la situación y deslindar culpabilidades, se da la excusa del monocasco. Se culpó a la construcción deficiente del petrolero, a su antigüedad y al capitán. Hasta aquí, tenemos dos primeras explicaciones que no pueden considerarse del todo válidas ya que los mismos gobiernos que denuncian la situación del barco son aquellos que no han tomado medidas drásticas para regular la circulación de éstos buques. Aunque desde 1996 los buques están

obligados a construirse con un doble casco, debido a lo reciente de esta ley solamente el 21% de éstos, cubren dicho requerimiento. La tercera excusa, el capitán, se sostiene un poco más y sirve de pretexto mientras se “controla” la crisis pero al final también se desecha.

Cabe mencionar como punto a favor, que ya que no pudieron retirar del servicio estos petroleros obsoletos, los gobiernos de Francia y Portugal se unieron a la propuesta de España para prohibir su tránsito cerca de sus costas. Probablemente, si esta medida hubiera sido apoyada por más países, los petroleros monocasco se hubieran visto forzados a retirarse de una vez, dejando paso a buques más seguros.

Uno de los principales obstáculos que se interpusieron entre la marea negra y su contención fueron los intereses económicos. La valiosa carga del Prestige representaba ganancias millonarias para la compañía que se hiciera con el contrato de remolque y rescate del petrolero, por lo tanto, el capitán Mangouras debía esperar la autorización pertinente del armador para decidir quien era el afortunado. Se ha dicho que las respuestas a la crisis deben ser rápidas, precisas y que velen tanto por el interés organizacional como por el bienestar general; pues bien, esto es porque normalmente una organización considera su reputación como su valor máspreciado e intenta preservarlo incluso por encima del dinero.

Sorprendentemente (o no), para los responsables del Prestige la reputación y la imagen pasaron a un plano secundario, sólo importaba hacer negocio incluso cuando la catástrofe era inminente. Cuando los intereses son claramente amorales es prácticamente imposible que la situación pueda tener una buena resolución; las verdaderas intenciones salen a la luz y el público es más propenso a ponerse en contra de la organización en vez de apoyarlos.

Esto no quiere decir que los errores solamente los haya cometido el armador, independientemente de las decisiones y de los intereses de los dueños del Prestige, el gobierno español era quien debía decir la última palabra ya que estaban en juego el bienestar de sus costas y su industria pesquera.

El hecho de minimizar la situación desde un principio fue uno de los grandes errores del comité de crisis, intentar ocultar lo que era evidente sólo logró que la opinión pública se pusiera contra ellos y más tarde se manifestara bajo el lema de Nunca Más. Esta actitud demuestra el poco interés que existía por conocer y satisfacer las inquietudes del público, parecía que las decisiones que se tomaban concernían exclusivamente al Ejecutivo y no a la población afectada.

Una crisis de esta magnitud no puede ni debe ocultarse, las soluciones tienen que ser rápidas y contundentes y se debe mantener informada no sólo a la población directamente afectada sino también al resto de la gente. Seguramente ningún comité de crisis quiere enfrentarse a un problema semejante, pero en éste caso, el gobierno debe estar preparado para tales eventualidades. Decimos esto porque al inicio de la crisis, daba la impresión de que el gobierno no quería hacerse responsable del problema, que intentaba por todos los medios transferirlo a alguien más para no cargar con la responsabilidad; trató incluso de llevar el buque a aguas portuguesas y de remolcarlo lo más lejos posible de la costa para que fueran otros lo que se hicieran cargo.

Una vez que la situación quedó completamente definida se creó un comité de crisis cuyo portavoz era Mariano Rajoy. Aunque había una aparente buena voluntad por comunicar los hechos y resolverlos hay que recordar que no son suficientes las conferencias de prensa: las palabras deben ir unidas a las acciones y no se debe ocultar la verdad. La información era dada con cuentagotas sin olvidar que no era del todo exacta. El portavoz jamás se atrevió a utilizar el término marea negra, en su lugar nos mostró una variada lista de eufemismos que iban desde *manchitas*, *regueros*, *hilillos* hasta *gran mancha* que demostraban la poca importancia que se le daba a la catástrofe.

Todas las personas involucradas en el proceso de gestión y comunicación de la crisis del Prestige parecían no captar la verdadera esencia de la situación, la insensibilidad del comité ofendió a la población, el mismo presidente tardó semanas en acudir a la zona afectada. Además no parecía haber labores de limpieza por lo que miles de voluntarios de todo el país y del extranjero se organizaron para retirar el fuel que inundaba las playas.

Otro problema en la gestión de la comunicación es que no se supo transmitir la información adecuadamente, las medidas que tomaba el comité para contener la marea negra no parecían estar sostenidas en datos fiables, no se tenía el conocimiento de que hubiera desde el principio de la crisis algún experto que pudiera respaldar las decisiones, lo que aún hoy deja algunas dudas sobre si fue correcta la decisión de llevar el buque a mar abierto en vez de a la costa para intentar traspasar el fuel. Sólo después se intentó corregir la situación, la llegada del batiscafo Nautile dio la oportunidad de transmitir en directo las acciones que se estaban realizando para tapar las fugas y demostrar que se hacía algo para evitar que más fuel se escapara del Prestige.

A lo largo de este trabajo se ha hablado sobre la importancia de las relaciones precrisis, de la gestión de conflictos potenciales y de la gestión de riesgos. Y llama la atención que el gobierno de un país le dé tan poca importancia a sus públicos y a la planificación de situaciones claramente previsibles. El hecho de que la crisis del Mar Egeo se haya presentado mientras gobernaba otro partido no quiere decir que no se puedan planear y prever las mismas situaciones. Es más, siendo la costa de Galicia una zona de alto riesgo por el elevado número de petroleros que transitan por sus aguas, podemos considerar una grave falta de visión el que no se hubieran tomado medidas previas.

No sabemos si algunas de las afirmaciones que se hicieron sobre el comité de crisis son completamente ciertas pero al menos nos hacen dudar. Se dijo que el centro de control no estaba equipado, que no había mapas ni televisión o vídeo, que se tuvieron que conseguir una vez comenzada la crisis y cuando la falta de información les hacía perder un tiempo que no tenían y dejaba en evidencia la falta de anticipación de una crisis de este calibre. Por otro lado también se comentó que la comunicación con los dueños del Prestige se hizo más complicada porque no todos hablaban inglés; algo un poco difícil de creer pero tampoco imposible.

Lo que sí es cierto es que cuando llegaron los voluntarios a retirar el chapapote de las playas no había infraestructura para realizar la limpieza, no tenían suficiente material para recoger el fuel, no había contenedores para verter lo recogido y por lo tanto no sabían que hacer con lo él.

Utilicemos ahora la propuesta de Coombs para el estudio de las crisis. En primer lugar tenemos una situación que se clasifica como un mega-daño producido principalmente por fallo humano y trasgresión. El error humano no fue exclusivo de una sola persona sino una serie de equivocaciones que hicieron que se llegara a la crisis; así, tenemos que el capitán cometió varios errores que van desde sobrecargar el buque hasta utilizar tripulación no capacitada. Por otro lado, los miembros del comité de crisis no tomaron medidas suficientes para evitar el derrame de fuel; la falta de consenso sobre donde llevar el barco (mar adentro o a la costa) y la falta de previsión de una crisis semejante a la que ya habían experimentado con el Mar Egeo, elevaron el suceso a situación de crisis.

La trasgresión implica el conocimiento de que lo que se está haciendo está mal pero igualmente se continua. A quienes podemos acusar de trasgresión es a los múltiples dueños del Prestige, que precisamente optan por esta asociación tan particular en la que nadie se hace responsable de nada. De todos era conocido el estado del petrolero, múltiples e inútiles reparaciones dieron fe de que su jubilación ya debía haber ocurrido tiempo atrás; además, sabían que tampoco cubría el requisito del doble casco.

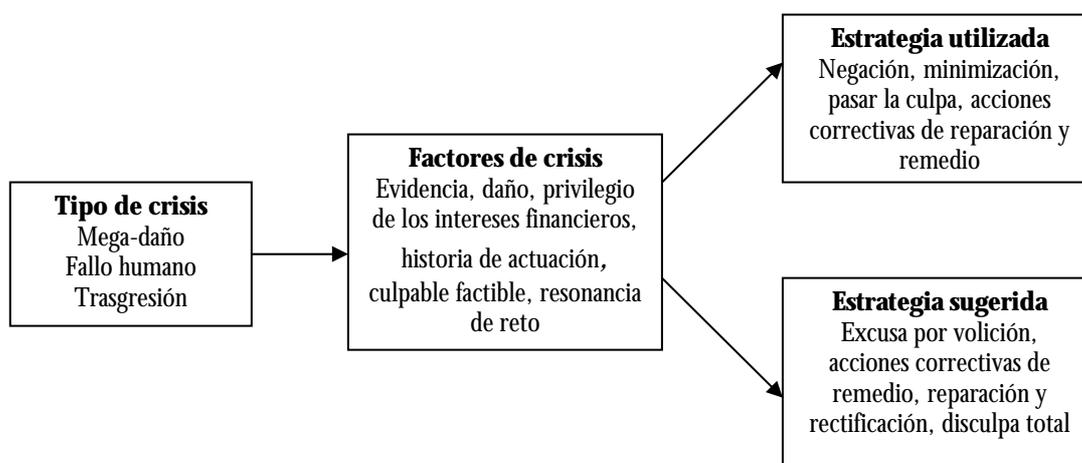
En cuanto a los factores de crisis que intervienen en este caso tenemos un daño, no solo a las playas sino también a las familias que viven del mar; la evidencia estaba por todas partes, miles de toneladas de chapapote hacían que la situación fuera imposible de ocultar, aún cuando se negaba en un principio la posibilidad de una marea negra. Por otra parte, uno de los factores que más pesan en la percepción del público es el privilegio de los intereses financieros, ya que sabemos que las labores de rescate se vieron entorpecidas por el proceso de asignación del contrato de remolque del Prestige.

La variable correspondiente a la historia de actuación no recayó sobre la compañía petrolera sino sobre el gobierno. Años atrás hubo también muchos fallos en la solución de la crisis del Mar Egeo pero el gobierno actual no estaba dispuesto a ser medido con el mismo baremo. En el pasado, el Partido Socialista había fallado rotundamente al entregar las ayudas e indemnizaciones a los pescadores y

mariscadores afectados, oportunidad que quería aprovechar el Partido Popular para mejorar su imagen. Aún así, la sociedad se dio cuenta de las pobres medidas para limpiar las playas y lo poco que se hacía para que evitar otra crisis semejante, por lo que la sociedad se movilizó y nació Nunca Más, como una clara resonancia de reto. Finalmente, el culpable factible fue identificado por la población como el Ejecutivo español y no el capitán del barco como quiso hacer creer el comité de crisis.

En cuanto a las estrategias, inicialmente se optó por la negación de la crisis, sólo era un pequeño incidente que se creía no pasaría a más, por lo que podemos alegar minimización de los hechos. Una vez que estalló la crisis se intentó pasar la culpa hacia el capitán Mangouras, que fue detenido y encarcelado para ser liberado por falta de pruebas tres meses después tras pagar una multa. Las acciones correctivas que tomó el gobierno incluyeron reparación y remedio.

De acuerdo con Coombs, las estrategias que utilizó el gobierno no eran las adecuadas; en su lugar se sugiere una excusa por volición, que no implica responsabilidad en el asunto pero sí preocupación, y que si bien no hubiera resuelto la situación, si hubiera creado una imagen positiva entre el público; acciones correctivas en su totalidad, es decir, remediar: indemnizar a las víctimas y dar ayudas; reparar, llevar a cabo todas las medidas necesarias para que las playas vuelvan a ser aptas para la pesca y rectificar, evitar que la situación vuelva a repetirse. Además, una disculpa total para reconfortar a los afectados y la colaboración total con los medios.



Aún sin haber experimentado una crisis similar, el gobierno debía saber que medidas tomar. El estudio de casos y la preparación ante la crisis nos dicen que una de las maneras en que una organización puede prevenir una crisis es analizando su entorno y estudiando crisis pasadas. El Exxon Valdés es quizás el caso más estudiado de lo que no debe hacerse en una crisis y debe servir de ejemplo tanto para organizaciones petroleras como para los mismos gobiernos. Desafortunadamente, hoy tenemos un caso más a estudiar, el Prestige.

El tercer y último caso de esta investigación es el del mercado Hidalgo en Veracruz, México. Nuevamente se trata de una crisis claramente evitable en la que sin duda prevalecieron los intereses económicos que dieron pie a la tragedia. La venta y almacenamiento ilegal de material pirotécnico, recordemos, fue la principal causa por la que fallecieron 28 personas, 35 resultaron heridas y desaparecieron 19. La explosión de varias toneladas de petardos ese 31 de diciembre de 2002 era de esperar, ya que desgraciadamente incidentes de este tipo habían ocurrido en el pasado.

El hecho de que semanas antes se hicieran varios decomisos en diferentes municipios del estado no exonera a las autoridades. Aunque no podemos asegurar que la corrupción llegue a todos y cada uno de los que trabajan en los ayuntamientos, con que una de ellas lo sea es suficiente, ya sea éste un alto cargo que otorgue permisos fraudulentos o un policía que desvíe la vista.

Lo que llama la atención de este caso es la forma en que se resolvió, si hacemos un repaso de la situación veremos que no existía un plan de crisis y sin embargo, en lo que respecta a la extinción del incendio y rescate de víctimas, hubo una cierta coordinación que permitió atender rápidamente a todos los heridos y recuperar los cuerpos. Esta manera de resolver una crisis hace clara alusión a la Teoría del caos, los sistemas caóticos tienden a reordenarse ellos mismos. Aún así, veremos que es necesaria la intervención externa y no es suficiente la colaboración coordinada o espontánea de los elementos de rescate y enfocaremos la solución de crisis bajo la perspectiva de la Teoría de la aproximación simbólica.

Antes de llegar al uso de estrategias, sería conveniente hacer una breve parada en las Teorías de Excelencia (Grunig, Grunig & Repper y Marra) de las que ya hablamos en el capítulo IV. Para ellas es importante la comunicación en todos los sentidos, así como el establecimiento de lazos de cooperación entre la organización y sus públicos; además, se ha dicho que los modelos simétricos son los únicos que garantizan una organización socialmente responsable. Pues bien, como podemos observar en los tres casos analizados, aparentemente Baxter es la única organización de las tres que se preocupa por seguir este tipo de modelo de comunicación. Obviamente la forma de resolver una crisis gubernamental implica una serie de medidas diferentes que muchas veces tendrán que ser tomadas por una sola persona o grupo en representación del pueblo que los ha elegido y se puede alegar que el gobierno y su comité hicieron lo que debían, no obstante las manifestaciones y las oleadas de voluntarios que no creían suficientes las acciones del gobierno, como ocurrió con el Prestige.

Por su parte, el ayuntamiento de la ciudad de Veracruz tampoco dio indicios de tomar muy seriamente a sus gobernados. Insistentes denuncias sobre almacenes ilegales y dirigentes corruptos no parecieron ser suficiente razón para que se tomaran medidas drásticas y se evitaran tragedias como la del mercado Hidalgo. Esta falta de sensibilidad social es también una falta de ética. Y es aquí donde comprobamos que cuando la ética y la moral son deficientes, la organización no tiene bases sólidas en las que sustentarse y las crisis suceden.

Dejando a un lado al incendio y su inicio, atendamos a la ética como causa verdadera de la crisis. La época navideña es sin duda una de la que más beneficios deja a los comerciantes ambulantes y en la que los petardos son uno de los productos estrella. Su comercialización está regulada y dada su peligrosidad su venta está limitada a pequeñas cantidades por vendedor y su almacenamiento debe realizarse en bodegas expresamente diseñadas para contener materiales explosivos. Lamentablemente, las grandes cantidades de dinero que deja este negocio, tienen como consecuencia una red de corrupción que envuelve tanto a comerciantes, ambulantes, inspectores y otros cargos públicos.

Como esta actividad era (y es) conocida por todos, periódicamente se realizan decomisos y detenciones; precisamente, durante el mes de noviembre anterior al siniestro se habían confiscado varias toneladas de petardos y demás explosivos pirotécnicos que eran almacenados y comercializados ilegalmente en varias ciudades del estado de Veracruz. Pero a pesar de estas acciones todavía quedaban escondidas muchas toneladas listas para ser vendidas. Más aún, los locatarios del mercado Hidalgo, la Cámara Nacional de Comercio y el Centro Empresarial Veracruzano ya habían denunciado ante la Procuraduría General de la República que los ambulantes y algunos inspectores del Ayuntamiento estaban coludidos en la compra-venta de licencias y permisos.

Una vez conocidos todos los intereses que existían detrás de esta tragedia, no podemos culpar simplemente a quien dejó caer el cigarro y desencadenó el fuego. Esta situación era de esperar y únicamente faltaba la chispa (literalmente) que hiciera estallar la tragedia y con ella la crisis.

Hubo muchas acusaciones y pocos detenidos. Al parecer, el padre del alcalde de la ciudad era dueño de algunos de los almacenes ilegales y saltaron algunos nombres de inspectores que supuestamente habían recibido sobornos pero parece que ninguno de ellos fue procesado. De las cinco detenciones que se realizaron solo dos nombres estuvieron más presentes en los medios y correspondían a los dirigentes de los ambulantes, que fueron dejados en libertad tras pagar una importante multa.

Otro aspecto importante que afecta más a la sensibilidad de las personas que al comportamiento ético (aunque no se aleja de él), fue la fría actitud del gobernador del estado quien había decidido ese año celebrar las fiestas en algún punto del pacífico; a las pocas horas de producirse la tragedia se le comunicó, no solo para pedirle instrucciones (si las había) sino para solicitar su presencia en una crisis que necesitaba que la respaldara y diera a los ciudadanos serenidad y confianza. Para sorpresa de algunos y desilusión de todos, el gobernador, con una enorme falta de tacto no habitual en él, manifestó que él no era bombero y que su presencia no era indispensable. Luego se excusó alegando que no había vuelo en momento y se presentó en Veracruz unos días después consolando a las familias de las víctimas y

prometiéndole indemnizaciones y homenajes para aquellos que habían perdido la vida en el incendio. Es de humanos errar, pero en un político una declaración de este tipo es imperdonable: nadie mejor que la clase política para reconocer que la comunicación y el cómo se dicen las cosas puede tener efectos decisivos entre sus votantes.

El portavoz es uno de los factores que afectó al proceso de crisis; como veremos más adelante en el diagrama de estrategias, no aparece como uno de los factores de crisis establecidos, sin embargo, en este caso creemos que jugó un papel importante. La función de un portavoz como ya sabemos, es la de comunicar la postura de la organización con una sola voz para evitar distorsiones en la información y tener una cara reconocible como la imagen de la crisis, no como causante de ésta sino como su solución.

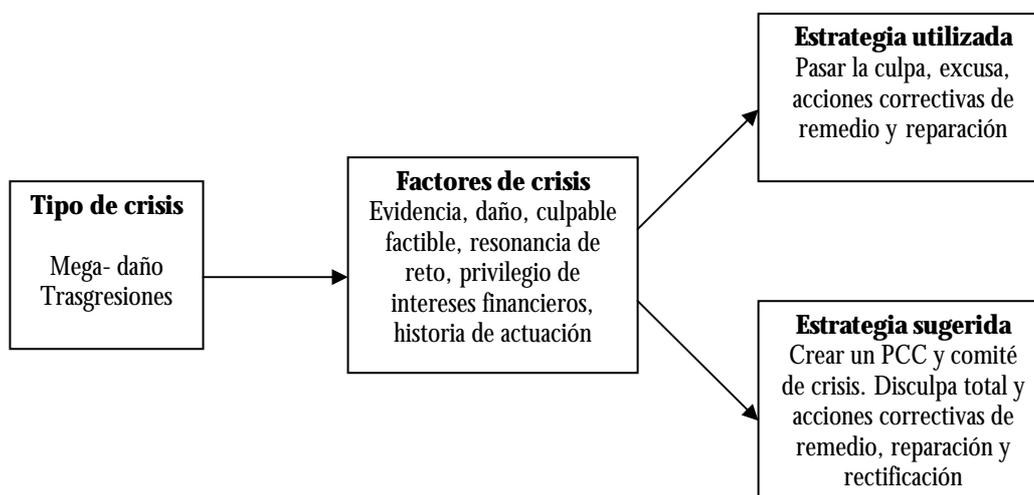
Una crisis de esta magnitud, como en todas, requiere de un cuerpo que coordine a los elementos involucrados para que los datos recibidos sean comunicados adecuadamente. En este caso, por cada área involucrada había alguien que hacía declaraciones a los medios y podía incluso llegar a contradecir los comunicados de otro "portavoz". Hubo intervenciones del coordinador de la Policía Intermunicipal Veracruz Boca del Río, la PGJ, la portavoz de la PGR, el alcalde, el titular de la SSP, la Cruz Roja, el director de la SSA, el subprocurador regional y días después del gobernador. Curiosamente, todas estas personas son las que debieron formar parte del comité de crisis. Todas estas dependencias son indispensables y al parecer cada una supo como realizar su trabajo aún sin contar con un plan de crisis, pero no como ponerse de acuerdo en las declaraciones, crear lagunas de información y algunas dudas que bien podrían haberse evitado de tener un portavoz oficial.

Este es el único de los tres casos que analizamos en el que no se creó un comité de crisis ni se recurrió a un plan de gestión y comunicación de crisis. Y aunque los resultados no fueron del todo malos, esa sería nuestra primera sugerencia: desarrollar un plan con su respectivo comité.

Por lo tanto, retomando la clasificación de Coombs tenemos que el incendio del mercado Hidalgo fue una crisis tipo mega-daño y trasgresiones debido primero al

gran número de víctimas y a que hubo personas que violaron la ley para obtener beneficios. En cuanto a los factores tenemos a la evidencia: el inmueble quedó hecho cenizas; daño: decenas de víctimas; culpable factible: la persona que dejó caer la colilla, los dirigentes de ambulantes y los inspectores; resonancia de reto, tantas muertes no podían dejar inmutable a la población; privilegio de intereses financieros, quizás el motivo principal; e historia de actuación, pues por un lado, existe una lista de incendios similares que podría haber servido de modelo de preparación ante la crisis y, por otro, autoridades corruptas que poco hacen para solucionar estos casos.

En lo que respecta a las estrategias utilizadas, la que ocupa el primer puesto es pasar la culpa. Aunque en este caso no había un único culpable, las acusaciones se fueron pasando de uno a otro sin que hubiera castigos ejemplares para nadie. Precisamente por esta razón, fue la Procuraduría General de Justicia quien tuvo que tomar cartas en el asunto y declarar responsable al ayuntamiento, no como el causante directo sino como el organismo que debía pagar las indemnizaciones. Del mismo modo, todos se excusaron y mostraron preocupación pero nadie asumió culpabilidad y las acciones correctivas que se tomaron por orden de la PGJ fueron de remedio y reparación.



Así pues sugerimos antes que nada la creación de un comité que se plantee seriamente la creación de un PCC, especialmente cuando el caso no es aislado. Por lo tanto, el Ayuntamiento (porque el mercado pertenecía a esta dependencia) debió haber dado una disculpa total y tomar acciones correctivas de remedio, reparación y rectificación.

Igual que después del hundimiento del Prestige, muchas voces en México se alzaron en contra de lo sucedido. Diputados de todo el país y otras organizaciones se han propuesto reformar la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos; quieren regulaciones más estrictas y castigos más severos para aquellos que pongan en peligro la vida de los demás solamente para obtener mayores beneficios.

CONCLUSIONES

Las crisis organizacionales son una problemática que desde su aparición como tema de estudio han sido analizadas desde diferentes perspectivas como: la gestión de empresas, las relaciones públicas, la comunicación, el lobby, etc. Cada área ha aportado un punto de vista diferente y necesario para resolver temas que no pueden ser resueltos exclusivamente por una disciplina. La gestión y la comunicación de crisis no es solo gestión por un lado y comunicación por otro, es una cooperación interdisciplinaria en la que todos los elementos que intervienen tienen un rol relevante.

La creciente importancia de esta disciplina pone de manifiesto la vulnerabilidad de una organización, su propensión a sufrir crisis y su constante lucha contra los riesgos inherentes a su campo de acción. Ahora se es consciente de que las crisis atacan a cualquier tipo de organización, que ninguna es invulnerable y que si éstas no están preparadas previamente las consecuencias de una crisis pueden ser fatales.

Actualmente, la principal preocupación de los directivos apunta hacia la pérdida o daño en la reputación de su organización; han reconocido que el daño financiero puede ser un mal menor comparado con los daños que puede causar una crisis a la reputación. El buen nombre labrado por años de esfuerzo puede verse irremediabilmente perjudicado si no se toman medidas preventivas oportunas o no se utilizan las estrategias de comunicación adecuadas. Esta prevención implica, entre muchas otras cosas, una comunicación excelente con los diferentes públicos y grupos

de interés, además de acciones éticas y responsables que sirvan de prueba al discurso organizacional.

Esta reputación de la que hablamos es una ardua labor que la organización emprende desde el momento de su creación; labrarse una imagen positiva y una buena reputación es, en la mayoría de los casos, su objetivo principal. Sin embargo, el camino hacia la meta no es fácil y más complicado aún, mantenerse.

Para construir una base sólida, hemos dicho que la organización debe apoyarse en una actuación ética constante, debe tener siempre presente que su presencia en el entorno no es inocua y que sus acciones tienen consecuencias que debe afrontar. De igual manera, el entorno (ya sea medio ambiente o sociedad) ejerce influencia sobre la organización que muchas veces condicionará su modo de actuar y, para que la convivencia entre ambas partes sea positiva, es indispensable un marco de diálogo y apertura.

La comunicación es la herramienta clave con la que la organización será capaz de construir su cultura, su imagen, su reputación, en fin, su personalidad. Primero, debe aplicarla internamente, pues a través de ella logrará el equilibrio, el diálogo y la cohesión que podrán minimizar, e incluso eliminar, cualquier rastro de conflicto y crisis. La comunicación interna debe ser una actividad prioritaria en la organización, debe ayudar a identificar a los públicos y dirigirse adecuadamente a cada uno de ellos; además, para comprobar que los mensajes son comprendidos y que las medidas adoptadas son las correctas, es indispensable la auditoría; ya que solo esta puede revelar los puntos débiles de la organización y tratarlos a tiempo antes de que riesgos y asuntos potenciales puedan convertirse en crisis.

Una vez que la comunicación interna ha quedado establecida y se han creado unas bases sólidas para la organización, la comunicación externa se encargará de difundir su ideología a los públicos y grupos de interés con los que ha de relacionarse. Su éxito, estará en gran parte condicionado por la concordancia entre ambas comunicaciones, pues los mensajes no pueden ser contradictorios, de ser así, se corre el riesgo de crear malos entendidos y por supuesto, crisis.

El departamento de comunicación o de relaciones públicas es el mejor medio para que la organización se comunique con sus públicos; gente especializada capaz de diseñar mensajes adecuados a cada público, así como planes de prevención que mantengan a la organización lo más lejos posible de una crisis.

Las crisis, como hemos visto a lo largo de esta investigación, pueden ser muy variadas y, aunque puede haber tantas clasificaciones como crisis, sí pueden agruparse en familias que harán más fácil para la organización los procesos de planificación y prevención. También, reunir las crisis en familias será útil para seleccionar las estrategias de comunicación que han de usarse en casos de crisis; ya que su incorrecta utilización puede llevar a la organización a prolongar su crisis más de lo deseado.

Es en este ámbito en el que se ha centrado este trabajo: las estrategias. Para ello ha sido necesario hacer un recorrido por diversos temas como la comunicación, gestión, ética, etc., que nos muestran el camino que se ha de tomar para llegar a gestionar y comunicar correctamente una situación de crisis; todo esto, de la mano de tres casos: Baxter, el Prestige y el mercado Hidalgo.

Hipótesis 1: Para que la comunicación de crisis sea efectiva, deben establecerse lazos previos entre la organización y sus grupos de interés.

Las diferencias entre estas tres situaciones de crisis resultaron altamente enriquecedoras por ofrecer variedad en el tipo de organización, en la gestión, en la comunicación, en la planificación y en las repercusiones, entre otras cosas.

En esta primera hipótesis intentamos demostrar que las relaciones previas con los públicos son vitales para que, en casos de crisis, ambas partes puedan comunicarse eficazmente.

Baxter, al ser una multinacional requiere de un complejo organigrama en el que el departamento de comunicación cumple una función clave en el día a día. Para ellos es importante conocer a sus públicos y estar en buenos términos con ellos, cuentan con medidas que les permiten tener un diálogo constante con ellos e ir conociendo sus

necesidades. Sin embargo, en el transcurso de su crisis, fue precisamente la falta de comunicación con uno de sus públicos lo que ocasionó retrasos en la investigación e influyó negativamente el transcurso de la crisis.

La política comunicativa que mantiene Baxter al parecer solo incluye a los clientes directos, a parte de los públicos internos y algunos externos como los medios o el gobierno, pues durante la crisis, los hospitales donde se produjeron las muertes fueron poco cooperativos (en palabras de la compañía).

Cuando hablamos de la importancia de los públicos y los grupos de interés hicimos especial énfasis en que todos son importantes, ninguno debe menospreciarse pues podría llegar a tener un papel relevante en alguna crisis. Recordemos que los públicos deben ser definidos desde el primer momento por la organización para poder comunicarse con ellos y atender a sus necesidades, no debe relegarse a ninguno ni dar por hecho su comportamiento antes de iniciar tratos con él.

Es decir, en este caso tenemos que Baxter se escudó bajo el pretexto de que los hospitales no tenían la obligación de proporcionarles las historias clínicas de los pacientes y otros datos relevantes para la investigación; dio por hecho que eran un público inaccesible y sobre el que no tenían poder, así que no se molestaron en intentar una comunicación con ellos y romper esa supuesta barrera.

En toda la literatura existente se hace hincapié en la importancia de crear los lazos organización- público antes de que ocurra la crisis, no cuando ya ha comenzado; pues resultaría prácticamente imposible tratar de convencer a la gente afectada que son importantes para la organización y que se les tiene en cuenta, cuando en realidad se les ha ignorado siempre.

La actitud de los hospitales no debió entonces sorprender a Baxter; aunque en sus actividades de comunicación entraba la segmentación de públicos, este grupo no fue correctamente catalogado y por lo tanto, olvidado en su planeación. Al no haber una relación cordial previa, no es de extrañar que los médicos y hospitales fueran poco cooperativos.

Aún después de la crisis, Patricia O'Hayer no parece querer fomentar esas relaciones, para ella y para Baxter los hospitales siguen siendo variables fuera de su alcance con las que es imposible tratar.

Por otro lado, los medios, aunque poco favorecedores con la compañía, encontraron en la portavoz (O'Hayer) una persona en la que confiar y acudir ante cualquier duda; sus declaraciones, al igual que las de los altos directivos eran coherentes entre sí y fomentaban el diálogo con los periodistas. Desgraciadamente, la envergadura de la tragedia hizo que los medios simpatizaran más con las víctimas y sus familias que con Baxter.

Aunque los periódicos españoles ya no han recogido ninguna noticia después de los acuerdos económicos, sí podemos encontrar notas en Internet que han dejado a un lado el sensacionalismo y hacen un recuento más objetivo de la crisis. Una clara evidencia de que Baxter no sufrió un *legado duradero*, es que ya no son noticia, que se les ha exculpado legalmente y que su reputación está en claro proceso hacia la recuperación.

En cuanto al Prestige, resulta más difícil determinar la existencia de lazos entre organización y públicos principalmente porque en la crisis anterior, causada por el Mar Egeo, era otro partido político el que se encontraba en el poder y el gabinete de crisis era completamente distinto.

El pueblo gallego, amenazado constantemente por la sombra de los petroleros que circulan por sus aguas, no era la primera vez que se enfrentaba a una marea negra. 10 años antes habían experimentado la misma situación y aún sus aguas no estaban restablecidas; en ese entonces, el mayor error del gobierno fue el no otorgar las ayudas pertinentes a los afectados por lo que han vivido con un estigma que difícilmente podrán borrar.

Cuando el Prestige se hundió y se hizo presente la primera marea negra, el nuevo gobierno se aprovechó de la situación y destinó rápidamente ayudas a los mariscadores de la zona. Ahora bien, este tipo de acciones aparentemente oportunas y

correctas no pueden engañar indefinidamente al público. Aunque las familias aceptaron de buena gana el dinero y parecía que las medidas para contener la crisis eran las adecuadas, no fue así.

Hemos dicho que el Prestige no era el primero (y probablemente no será el último) en hundirse en la zona y causar una catástrofe ecológica; entonces, sabiendo que las aguas gallegas son particularmente turbulentas y que existe un alto riesgo de naufragio para ciertos buques, el gobierno debió haber tomado medidas reales para evitar que esto volviera a suceder y dejarse de demagogia.

Independientemente de la gestión de la crisis, la comunicación que ofreció el Ejecutivo español fue deficiente; su afán por minimizar la situación los llevó a mostrar, en las noticias oficiales, imágenes que no se correspondían con la realidad. Intentaban ganarse el favor del público y demostrar que la gestión de la crisis era correcta y oportuna y, que en ningún caso eran ellos los culpables de lo ocurrido.

La creación de Nunca Mais y la multitudinaria manifestación en Santiago de Compostela dejan claro la inconformidad de la gente, por lo tanto, no puede decirse que existieran lazos previos entre ese público y el gobierno; más aún, la llegada de miles de voluntarios para recoger el chapapote de las playas afectadas dejaba en evidencia las pocas medidas oficiales que se tomaban para corregir la situación.

El mercado Hidalgo por su parte, es un caso difícil de analizar por un lado, pero con información muy clara por otro. En materia de comunicación no hicieron una muy buena labor, lo que contrasta con las oportunas medidas de contención del incendio y atención de heridos. El ayuntamiento de Veracruz, como dueño del mercado carece de un plan de crisis. No es de extrañar, ya que la comunicación y sus vertientes son áreas poco arraigadas en las organizaciones mexicanas; las que cuentan con departamentos de comunicación o relaciones públicas son básicamente multinacionales. No obstante, cada vez son más las organizaciones que se interesan por esta área y la integran en su organigrama.

Pues bien, determinar si una organización que carece de un plan de crisis tiene relaciones previas con sus grupos de interés es fácil: no. Y no porque no sepan quienes son sus públicos, sino porque no existe una mentalidad de diálogo ni de prácticas organizacionales simétricas.

En el primer capítulo, al describir el caso vimos que hubo denuncias que fueron ignoradas y protestas que pasaron desapercibidas; se desoyó una situación que existía hacía mucho tiempo y las consecuencias fueron terribles. En muchos casos estas denuncias pasaban de una dependencia a otra sin que nadie se hiciera cargo de ellas, en otros, afortunadamente prosperaban y se hacían los decomisos pertinentes.

La relación con los públicos debe ser constante, no se puede dialogar con ellos día sí día no, ha de ser una comunicación constante que pueda garantizar la credibilidad de la organización entre los grupos de interés. En el caso del mercado Hidalgo, no solo podemos afirmar que la comunicación de crisis será efectiva una vez establecidos los lazos entre el ayuntamiento y sus públicos; también podemos añadir que es indispensable que exista un consenso en la información transmitida, es decir, que exista un comité y un portavoz que puedan comunicarse con todos los públicos eficazmente.

Si algo dejó claro esta crisis es que cuando hay muchas voces hablando a la vez, se dice poco y se dice mal. La falta de un portavoz oficial causó confusión y versiones encontradas que dejaron importantes lagunas de información. La comunicación, lejos de ser efectiva resultó desordenada y poco clara.

Esta primera hipótesis podemos confirmarla directamente en los dos primeros casos; en ellos, las relaciones previas con los públicos y grupos de interés tuvieron un papel determinante a la hora de comunicar los hechos así como el proceso post crisis; en cuanto al tercer caso, sin desmentirla, debemos admitir que para que exista una relación con los públicos, es indispensable la creación de la función de comunicación y de una planificación que contemple la segmentación de públicos y el diálogo con ellos. Seguramente, una vez creado este proceso, la comunicación entre las partes no solo podrá contribuir a la eficacia de la resolución de la crisis, sino incluso a la prevención;

pues al tenerse en cuenta las demandas y necesidades de los públicos se podrá actuar sobre problemáticas específicas prevenibles.

Hipótesis 2: Las organizaciones que implementan actividades de Gestión de Conflictos Potenciales y Gestión de Riesgos son capaces de prevenir más posibles situaciones de crisis que aquellas que no lo hacen.

De los tres casos estudiados, solo Baxter desarrolla actividades de GCP y GR. Para ellos estas funciones resultan básicas en el camino hacia la planificación de crisis, de hecho, consideran que la GCP es el punto clave para evitar que un asunto llegue a causar una crisis, contemplan la posibilidad de que estos mismos temas puedan convertirse en una amenaza para la organización y por lo tanto, toman medidas tempranas para que la situación no llegue a desarrollarse de tal modo.

Aún sin conocer todas las áreas de planificación de Baxter, podemos saber en líneas generales que puntos deben tener cubiertos: accidentes, alteraciones in situ y sabotaje externo, regulaciones gubernamentales, activismo, procedimientos legales y un largo etcétera de temas que afectan a cualquier compañía farmacéutica, así como otros temas que tras las investigaciones hayan surgido como particulares de Baxter.

Pero como hemos dicho antes, de poco sirve planificar y realizar investigaciones si la organización no es capaz de ver sus errores; las crisis no siempre vienen del exterior y aunque no existan antecedentes que indiquen errores organizacionales, estos no deben excluirse de la lista de prevención y deben considerarse como posibilidad por muy remota que parezca.

Esta omisión fue la que más perjudicó a Baxter; no creyeron que ellos podían ser los causantes de las muertes de 53 pacientes e instintivamente buscaron respuestas fuera de la organización. Después de investigar detenidamente los hechos tuvieron que aceptar su responsabilidad en la tragedia y tomar medidas para reparar los daños.

Esta es la peor crisis que ha sufrido Baxter, de hecho, es la primera crisis que salta a los medios de comunicación. Por lo tanto, podemos afirmar que si una

compañía con más de 60 años de existencia no ha tenido más que una crisis significativa, es porque su política de gestión de crisis es correcta.

Trabajar en un sector tan delicado como el farmacéutico ha hecho que Baxter extreme sus medidas de precaución; ha monitorizado su entorno buscando señales de peligro, y en la mayoría de los casos ha podido eliminar los riesgos antes de que representaran una amenaza para la organización.

El Prestige y el gobierno español son un ejemplo muy diferente. Cuando una crisis ha ocurrido, lo más sensato es tomar medidas para que no vuelva a pasar. Si esta situación no nos ha tocado vivirla en primera persona podemos recurrir a la experiencia ajena. En este caso, un derrame de fuel no era una situación nueva; por desgracia este tipo de crisis se remonta a muchos años antes, el Exxon Valdés ha sido no solo una de las mayores catástrofes ecológicas en la historia sino uno de los casos más estudiados por sus claros errores en materia de gestión y comunicación de crisis.

Por si esto no fuera suficiente, en la misma región de Galicia, ya se había vivido en carne propia la tragedia del Mar Egeo. Y que hubieran pasado 10 años no era motivo de olvido para los habitantes de la zona, todavía podían presenciarse sus estragos justo antes de que el Prestige se hundiera.

Ahora bien, una crisis que se repite una y otra vez indica que la prevención, o bien no existe o está mal planeada. Si entendemos como prevención la GCP y la GR, tenemos que el Ejecutivo español no había contemplado la puesta en marcha de estas medidas y por lo tanto se encontraba desprotegido y propenso a sufrir la misma crisis otra vez.

Esta situación poco ha cambiado, pues a pesar de las protestas de los ciudadanos y las promesas de muchos políticos, la regulación de los buques petroleros sigue siendo la misma. Si las leyes no están dispuestas a cambiar a corto plazo, lo mejor será tomar medidas para prepararse en caso de un nuevo vertido.

Si la marea negra ha golpeado más de una vez a las costas gallegas, las explosiones de material pirotécnico tampoco es cosa nueva para los mexicanos. Se han vivido crisis similares aunque sin tantas víctimas como las del mercado Hidalgo. Las autoridades conocen el alto riesgo de los almacenes ilegales y aún así no hacen mucho por eliminarlo. Los dos últimos casos coinciden: los gobiernos conocen los riesgos, sus consecuencias y no los previenen.

Esta segunda hipótesis se ratifica en estos tres casos. Los historiales de crisis demuestran que: (1) Baxter ha realizado una labor constante en cuanto a prevención y planificación de crisis y ha sufrido una crisis de consideración; (2) la costa de Galicia ha sido afectada por vertidos tóxicos en varias ocasiones sin que el Ejecutivo ni el gobierno local tomen medidas para contener la situación; (3) el almacenamiento (ilegal) de petardos es una actividad peligrosa que ha sido la causa de explosiones similares pero no se actúa definitivamente para controlarla.

Hipótesis 3: La Ética Empresarial es determinante en la erradicación de nuevas futuras crisis.

Nuestra tercera hipótesis pretende confirmar que un comportamiento ético y responsable puede evitar a la organización muchas crisis. Después de estudiar los casos hemos considerado que esta hipótesis es incompleta y debería ampliarse para afirmar que: **La ética empresarial, como elemento de la historia de actuaciones de la organización, es determinante para la resolución de las crisis y para la erradicación de muchas de ellas.**

Este replanteamiento parte básicamente del caso Baxter. El accidente causado por la compañía (pues así fue considerado por los tribunales suecos), no se debió a la falta de ética en su funcionamiento, ya que su política de actuación está encaminada hacia los principios básicos de Responsabilidad Social Corporativa y su reputación se basa en el cumplimiento de las normas legales y organizacionales.

Sin embargo, su historial ético sí influyó en su proceso de recuperación y en las repercusiones que dejó la crisis tras de sí. Baxter contaba con una ficha personal más

que buena, no se le conocía ninguna crisis parecida ni se había visto mezclada en otro tipo de escándalos; por el contrario, siempre se ha interesado por estar a la vanguardia y colaborar con las nuevas tendencias en materia de regulación empresarial.

Al no existir antecedentes que empañaran el buen nombre de la compañía, la tragedia de las muertes por los dializadores no llegó a ser un *legado duradero* para Baxter. Si bien la crisis tuvo giros inesperados y fue peor de lo que imaginaban, su reputación de organización ética y responsable ha sido determinante para recuperarse tras la crisis.

En cuanto al Prestige, no deja toda la carga ética al gobierno, gran parte de la responsabilidad puede repartirse entre los múltiples “dueños” del buque. Tantos intereses presentes complicó la toma de decisiones del capitán, tenía que pedir autorizaciones antes de poder permitir que los remolcadores le ayudaran y, al haber tanto dinero en juego, muchos eran los que querían hacerse con el contrato de salvamento.

Por otra parte, tenemos que el gobierno tenía encima una catástrofe ecológica para la cual no estaba preparado y de la que intentaba zafarse a toda costa. En ese afán de alejar el riesgo de sus aguas tomó decisiones que luego se comprobó no fueron las más adecuadas. Intentó buscar la culpa en terceros sin darse cuenta que la última palabra debía tomarla rápidamente su gabinete de crisis; tampoco contaron con la presencia de personajes del gobierno, claves para la situación, ni se consultó a expertos para decidir el destino final del Prestige. En ese momento el gobierno intentaba asirse a la única medida que creían podía conseguirles el favor de la gente: dar ayudas económicas a las familias afectadas.

El caso del mercado Hidalgo es el más claro en cuanto a las repercusiones de comportamientos poco éticos. Este incendio no fue provocado solamente por un cigarro mal apagado, lo causaron los permisos fraudulentos, los sobornos y otras actividades ilegales. En las investigaciones salieron a relucir algunos nombres importantes del ayuntamiento de Veracruz y quedaron al descubierto relaciones de

corrupción entre personas y dependencias. Desafortunadamente, aún no se han tomado medidas definitivas para corregir la situación.

En ningún caso podemos decir que esta tragedia era inesperada, primero porque ya se habían dado casos similares y segundo, porque el realizar actividades fuera de la ley y de la ética siempre tiene repercusiones negativas.

Como la venta de material pirotécnico deja importantes ganancias, es difícil resistir la tentación del dinero fácil. Aunque la policía había hecho importantes decomisos en meses anteriores al incendio, aún circulaban grandes cantidades de petardos en diferentes puntos de la ciudad y del municipio fruto del comercio ilegal. Muchos de los permisos de almacenamiento y de venta ambulante fueron conseguidos mediante sobornos o, como en el caso del padre del alcalde, por medio de influencias.

En cualquier caso, actuaron con dolo tanto los que solicitaron los permisos como quienes los otorgaron y no cabe duda de que los intereses económicos prevalecieron ante el bienestar social y el cumplimiento de las leyes.

En resumen, tenemos una crisis que podía haber sido evitada; los implicados actuaron ilegal e irresponsablemente y provocaron indirectamente la muerte de decenas de personas. Es fácil buscar culpables entre los dirigentes de los ambulantes, sin embargo esta no es la solución; aunque estas personas vayan a la cárcel otras personas tomarán sus lugares y continuarán con la espiral de sobornos y actividades ilegales sobre las que se tienen que tomar medidas drásticas para evitar que otro mercado Hidalgo se repita.

Actuar éticamente resulta entonces importante, tanto para evitar las crisis como para sobreponerse a ellas. Un buen comportamiento da a la organización un elemento más para protegerse contra futuras crisis, pues aquellas que se derivan de acciones en contra de la RSC son evitables y por lo tanto están en control de la organización.

Hipótesis 4: Las causas de la crisis influyen o determinan las estrategias de comunicación empresarial que deben adoptarse.

Nuestra última hipótesis de trabajo arroja una perspectiva diferente en el campo de gestión y comunicación de crisis. Las primeras investigaciones se centraban en el plan de crisis como el arma revolucionaria capaz de combatir cualquier crisis organizacional; sin dudar de su importancia y efectividad, las últimas tendencias indican otro centro de atención: las estrategias.

Desde los primeros trabajos de Hearit y Benoit hasta las últimas investigaciones de Coombs y Holladay, cada vez se estudian más las estrategias de comunicación de crisis. Se quiere establecer de que manera influye el escoger una u otra técnica en el proceso de solución de una crisis. Los trabajos de aproximación simbólica (los más recientes en este campo), nos proporcionan una lista de estrategias de respuesta a crisis que Coombs considera deben aplicarse en ciertas familias de crisis para obtener resultados óptimos.

Esta clasificación, sin embargo, no parece haberla aplicado a ningún caso en particular, su efectividad existe en función del tipo de crisis y de los factores que intervengan. Aunque ya se han establecido otras familias de crisis y existe un acuerdo entre autores de que su comportamiento es similar y las medidas para atacarlas son las mismas salvo ligeras adaptaciones, es importante que estas nuevas aproximaciones sean aplicadas a casos concretos para comprobar su efectividad.

En esta investigación tenemos la posibilidad de aplicar esta hipótesis en tres casos muy diferentes entre sí, tanto por el tipo de crisis como por los entornos en los que ocurrieron. Ninguno de los casos fue gestionado completamente bien, de otro modo las crisis no se hubieran prolongado tanto ni hubieran tenido repercusiones tan serias, lo que nos da la oportunidad de emplear las estrategias sugeridas por Coombs y determinar los errores que cometieron las organizaciones.

El capítulo anterior recoge los consejos para cada caso, si nos remitimos a los diagramas de estrategias utilizadas/ estrategias sugeridas podemos comprobar que en

ninguno de los casos ambas partes coinciden completamente. Si bien, algunas de las estrategias usadas coinciden con las sugeridas, en términos generales no fueron suficientes.

En la gestión y comunicación de crisis el éxito o fracaso del proceso dependerá de la combinación de varias herramientas o estrategias; si una se olvida el círculo no puede completarse y dejará un hueco para nuevas crisis o para que la ya existente crezca.

Como en las personas, la primera impresión es la que cuenta; si una organización niega cualquier hecho a pesar de la evidencia que la inculpe aunque luego rectifique, será más difícil que sus públicos confíen en ella. Así, la primera estrategia resulta clave por ser esta la que marque de algún modo el camino a seguir.

Baxter, por ejemplo, negó en principio su responsabilidad e intentó buscar otro culpable. A pesar de que el resto de las medidas adoptadas eran correctas, el querer evadir su responsabilidad no causó buena impresión. Cuando finalmente se determinó que sus dializadores eran los únicos responsables, cambió su postura aunque su imagen ya no era del todo favorable.

De haber buscado las causas de los decesos en su producto sin buscar otros culpables es muy probable que, como en el caso Tylenol, el público hubiera apoyado más a la compañía. La literatura indica que no se debe pasar la culpa a menos que se sepa a ciencia cierta quien o que es el responsable, Baxter pasó el consejo por alto.

Pero ellos no fueron los únicos que desoyeron este principio, en los casos del Prestige y del mercado Hidalgo se vivieron situaciones similares. El primer error en las estrategias aplicadas al Prestige se vio al minimizar la crisis; a pesar de la evidencia el gobierno insistía en negar la gravedad del asunto, la marea negra era inminente y ellos se rehusaban a aceptarla y a usar el término, solo hablaban de manchas y regueros de fuel. También quisieron buscar otros culpables pero fueron ellos los que finalmente cargaron con toda la culpa; sus decisiones provocaron que una situación de riesgo se convirtiera no solo en crisis sino en catástrofe.

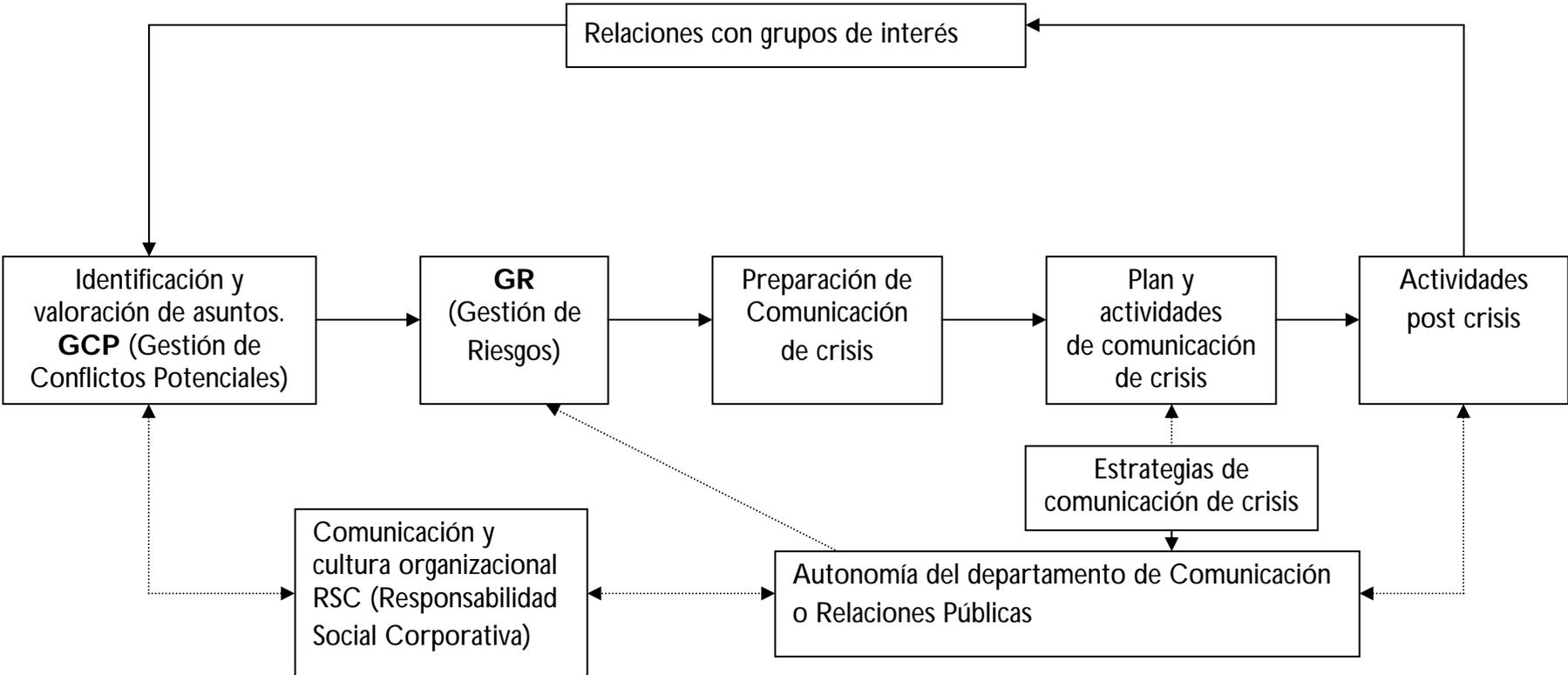
Las estrategias aplicadas al caso del mercado Hidalgo tienen más que ver con el sentido común que con la planificación. El ayuntamiento no cuenta con un plan integrado de comunicación de crisis, las medidas que se llevaron a cabo en materia de rescate y extinción del fuego corresponden a la coordinación de organismos como la Cruz Roja y el cuerpo de bomberos.

Al no existir un gabinete de crisis que se hiciera responsable de coordinar las acciones y comunicar los hechos, la información iba y venía desordenadamente, nadie se hacía responsable y todos se echaban la culpa mutuamente. Si la situación quiere evitarse nuevamente deben tomarse medidas de rectificación y no remediar la crisis momentáneamente; como hemos dicho, deben aplicarse todas las estrategias necesarias para eliminar la crisis de raíz.

Estas cuatro hipótesis también nos han dado un nuevo modelo de comunicación de crisis para las organizaciones; tomando como base el modelo de Marra, en el se integran todos los elementos que hemos manejado a lo largo de esta investigación: GCP, GR, RSC, públicos, estrategias, etc. Este modelo toma como punto de partida la gestión de asuntos: el primer vistazo al entorno en el que funciona la organización; la considera clave para poder planificar las actividades de comunicación de crisis así como para la segmentación de públicos.

Una vez identificados los conflictos potenciales se determinará cuales pueden considerarse riesgos, se planificará la comunicación y se desarrollará un plan que incluya medidas de evaluación post crisis. Todas estas actividades se verán influenciadas por la cultura y comunicación organizacional y por la RSC; también se sugiere que el departamento de comunicación goce de cierta autonomía ya que las crisis no dan tiempo para consultar, las medidas y estrategias adoptadas deben ser rápidas y tomadas por expertos.

MODELO DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE CRISIS



Esta tesis ha sido una aproximación al tema, los tres casos que aquí estudiamos nos mostraron evidencia de que las causas de la crisis determinan el tipo de estrategia a utilizar, sin embargo, es necesario aplicar esta perspectiva a más casos con el fin de poder generalizar esta hipótesis y comprobar que las estrategias aquí enlistadas son todas las que existen.

El modelo de gestión y comunicación de crisis que sugiere esta investigación también necesita ser aplicado a otros casos; como dijimos, sus elementos parten básicamente del marco teórico arrojado por las crisis analizadas y debe ser probado en más situaciones para comprobar que su diseño es aplicable a otras crisis.

Los hallazgos de esta tesis son considerables al integrar la ética y las estrategias a la gestión y comunicación de crisis, la cuales solo se habían estudiado por separado y no como partes de un todo. Quedan cada vez más lejos esos primeros trabajos en los que el plan de crisis revolucionaba la comunicación (sin que por ello dudemos de su valiosa aportación), ya no existe un plan único para todas las crisis y organizaciones.

Investigar por el camino de las estrategias resulta novedoso y atrayente, si podemos garantizar que para cada tipo o familia de crisis existen una serie de estrategias especiales para contrarrestarlas, las organizaciones podrán prepararse completamente y esperar el éxito de sus medidas. De momento, tres casos nos han abierto la puerta de una nueva perspectiva y futuras investigaciones se encargarán de ampliar estos hallazgos.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Código de conducta y principios operativos de Caterpillar

Anexo 2:

Anexo 3: Código de ética de la PRSA

Código de ética de la IABC

Anexo 4: Lista de gestión de conflictos potenciales

Anexo 5: Implementación del Plan de Comunicación de Crisis

Anexo 6: Crisis más comunes: reporte 2001 del Institute for Crisis Management

ANEXO 1

Código de conducta y principios operativos de Caterpillar (extracto)

Al personal de Caterpillar:

En 1974 Caterpillar publicó su primer "Código de conducta y principios operativos para sus negocios en todo el mundo", un código basado en convicciones éticas y en la experiencia comercial acumulada desde el pasado cambio de siglo.

Esta cuarta revisión del Código mantiene la intención de guiar al personal de Caterpillar en un sentido amplio y ético en todos los aspectos de nuestras actividades comerciales en todo el mundo. La experiencia nos ha demostrado la utilidad práctica de este documento.

El Código no intenta prescribir las acciones que deben llevarse a cabo en todas las actividades comerciales. No se ha publicado para expresar el deseo de Caterpillar de que su personal cumpla con su contenido, sino porque creemos que el alcance mundial y la complejidad de nuestro negocio, unido al hecho de que la conducta ética no está siempre sujeta a una definición precisa, exigen con insistencia que desarrollemos unos patrones.

Si nuestras acciones se ajustan ya a estos elevados patrones, podemos sentirnos orgullosos de ello. Si no es así, este Código debería representar un reto para todos nosotros.

Este documento prevalece sobre todos los demás que haya emitido Caterpillar. Les pido que den su máximo apoyo a este Código en el transcurso de sus responsabilidades diarias.

Última revisión, 1 de agosto de 1992. Donald V. Fites , Ejecutivo Jefe

Ética empresarial. El patrimonio más valioso de la empresa es su reputación de integridad. Si se empaña esa reputación, clientes, inversores, proveedores, empleados y aquellos que venden nuestros productos y servicios se asociarán con otras empresas más atractivas. Tenemos la intención de hacer cumplir un elevado y único patrón de integridad allí donde nos encontremos. Mantendremos nuestra palabra. No prometemos más de lo que razonablemente podamos satisfacer ni asumiremos compromisos que no pretendamos cumplir...

Buscamos relaciones duraderas, basadas en la integridad, con todos aquellos con los que tratemos.

Protección del medio ambiente. La continua competitividad y el liderazgo de Caterpillar en un mercado global requiere dedicación en los ámbitos individual y empresarial a favor de un medio ambiente limpio y seguro dondequiera que nos lleven nuestras actividades. Estableceremos, mantendremos y llevaremos a cabo políticas y prácticas responsables que se rijan por el reglamento pertinente tanto en nuestra normativa como en nuestro espíritu, y responderemos sin reservas y puntualmente a

las investigaciones sobre cuestiones medioambientales referidas a Caterpillar y sus productos.

Responsabilidad pública. Desde Caterpillar se anima a todos sus empleados a que participen en los asuntos públicos de su elección. Por otra parte, Caterpillar reconoce que la participación de los empleados en procesos políticos, o en organizaciones que puedan ser calificadas como "controvertidas", constituye un servicio público de primer orden.

De la misma forma que Caterpillar apoya el concepto de la participación individual también puede, hasta el punto en que la ley lo permita, prestar su apoyo a comités cuyo objetivo consista en fomentar las contribuciones políticas de los individuos. La empresa por sí misma normalmente no hará contribuciones políticas, a pesar de que las leyes lo permiten y es una práctica común...

En conjunto, nuestra intención es que las actividades comerciales que emprenda Caterpillar tengan un considerable valor social, y que las actividades sociales de Caterpillar tengan un considerable valor comercial.

ANEXO 2

Criterios de RSC

Esquema	Descripción	Criterios medioambientales	Criterios sociales	Criterios de derechos humanos	Criterios laborales
AA 1000	Emitido por el Instituto de Responsabilidad Social y Ética en 1999; este procedimiento se utiliza en procedimientos de auditorías internas y externas.	Apoya la iniciativa de Reporte Global así como la del ISO 14000 en términos de asuntos ambientales			Sigue los lineamientos del SA 8000
Principios de negocios Caux	Fueron elaborados en 1994 por altos ejecutivos de Europa, Japón y Norteamérica	Una empresa debe proteger y, si es posible, mejorar el ambiente; promover el desarrollo sostenible y prevenir el desperdicio de los recursos naturales.	Una empresa no debe traficar con armas u otros materiales que pudieran ser usados para actividades terroristas, tráfico de drogas o del crimen organizado	Una empresa debe contribuir a los derechos humanos, a la educación, el bienestar y la revitalización de los países donde operan.	Una empresa debe proveer condiciones de trabajo que respeten la salud y dignidad de sus empleados. Debe evitar cualquier tipo de discriminación y garantizar un trato igual todas las personas. Debe también proteger a sus empleados de daños y enfermedades laborales evitables.
Principios CERES	Antes llamados los principios Valdez, fueron creados tras el derrame del Exxon Valdez.	Las empresas deben trabajar con el objetivo de eliminar la dispersión de sustancias dañinas al medio ambiente. Deben realizar un uso sostenible de los recursos naturales y deben reducir, o eliminar, los desechos.			Las empresas deben esforzarse para minimizar los riesgos de salud y seguridad de sus empleados, así como los ambientales.

ISO 14000	Una familia de reportes estandarizados en materia de gestión ambiental creados por la International Standards Organization (ISO) en 1996. En 1999 más de 8000 organizaciones en 72 países estaban certificadas bajo el ISO 14000 1	Las organizaciones deben monitorizar y medir sus acciones sobre el ambiente, vigilar sus productos y servicios para mejorar su actuación. Igualmente, deben considerar los daños ambientales que éstos pueden ocasionar.			
Proyecto SIGMA	Siglas en inglés para Sostenibilidad: lineamientos integrados para la gestión; fue creado en 1999 por la Institución Británica de Estándares, el Forum para el Futuro y el Instituto para la responsabilidad social y ética, con el apoyo del gobierno británico.	Principios medio ambientales basados en las tres "condiciones del sistema" del Natural Step.	Las empresas deben pensar positivamente acerca del impacto social que pueden provocar en la sociedad.		
Global Compact de la ONU	Creado en 1999, insta a las empresas a acoger nueve principios tanto en sus operaciones como en el apoyo complementario de iniciativas públicas.	Las empresas deben tomar iniciativas para promover la responsabilidad ambiental. También deben animar el desarrollo y difusión de tecnologías "amigas" del medio ambiente.		Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales. Deben asegurarse de que sus propios organismos no estén implicados en casos de abusos a los derechos humanos.	Las empresas deben confirmar los derechos de libre asociación; eliminar cualquier forma de trabajo forzado u obligatorio; deben terminar con la discriminación por respeto al empleado y su ocupación.

ANEXO 3

Código de Ética de la PRSA

La PRSA nació en 1948 tras la fusión de la National Association of Public Relations Counsel y el American Council of Public Relations, posteriormente, en 1961 se volvió a unir, esta vez con la American Public Relations Association que aportaba los premios Yunque de Plata y la que sería rebautizada como Public Relations Quaterly. Actualmente cuenta con cerca de 20000 socios. La PRSA construye la profesión sobre tres bloques: avanzar en la profesión, fortalecer su sociedad y establecer un liderazgo global.

Declaración de principios

Los socios de la Public Relations Society of America basan sus principios profesionales en los valores fundamentales y la dignidad del individuo, considerando que el ejercicio libre de los derechos humanos y primordialmente de la libertad de expresión, es esencial en la práctica de relaciones públicas. Como servicio a los clientes ya empresarios nos dedicamos al propósito de comunicación, mejor entendimiento y cooperación entre individuos, grupos e instituciones sociales y al de igualdad de oportunidades de empleo en la profesión de relaciones públicas.

Estipulamos:

Adoptar un comportamiento profesional en consonancia con la verdad, exactitud, justicia y responsabilidad hacia el público.

Mejorar la competencia individual y fomentar el conocimiento y la profesionalización del sector a través de investigación y formación continuada.

Adherirnos a los artículos del Código de Normas Profesionales para la Práctica de Relaciones Públicas adoptado por la Asamblea de la Sociedad.

Código de Normas Profesionales para la Práctica de las Relaciones Públicas

Los siguientes artículos se adoptan por la Public Relations Society of America para promover y mantener altos estándares de servicio público y conducta ética entre sus miembros.

1. Los miembros conducirán su vida profesional de acuerdo con el interés público.
2. Los miembros adoptarán altos estándares de honestidad e integridad asumiendo obligaciones tanto frente al cliente o empresario, como frente al proceso democrático.
3. Los miembros se comportarán justamente con el público, los clientes actuales y anteriores y con sus compañeros, otorgando el debido respeto al ideal de la libre investigación y a la opinión de los demás.
4. Los miembros se deben adherir a las normas más elevadas de la verdad y la exactitud, evitando las afirmaciones extravagantes y las comparaciones injustas y citando a los autores de ideas o palabras que no les pertenezcan.
5. Los miembros no deben involucrarse en prácticas cuyo propósito sea el de corromper los canales de comunicación o los procesos gubernamentales.

6. Los miembros no difundirán a sabiendas información falsa o engañosa y actuarán con prontitud para restituir comunicaciones erróneas de las que sean responsables.
7. Los miembros deben estar en condiciones de identificar públicamente el nombre del cliente o empresario por cuya cuenta realicen comunicación.
8. Los miembros no utilizarán a individuos u organizaciones que sirvan a otros intereses no desvelados.
9. Los miembros no garantizarán la consecución de resultados que queden por encima de sus posibilidades directas.
10. Un miembro no podrá representar intereses en conflicto u opuestos sin el expreso consentimiento de los interesados, otorgado tras la completa exposición de los hechos.
11. Un miembro no adoptará posturas en las que sus propios intereses estén o puedan entrar en conflicto con sus obligaciones hacia un cliente o empresario o terceros, sin la revelación de dichos intereses a todos los afectados.
12. Un miembro no aceptará honorarios, comisiones, regalos y otra recompensa de nadie, excepto clientes y empresarios a los que preste servicios, sin su expreso consentimiento, una vez expuestos todos los hechos.
13. Los miembros protegerán escrupulosamente los derechos de confidencialidad y privacidad de los clientes o empresarios actuales, anteriores o potenciales.
14. Un miembro no dañará intencionadamente la reputación profesional o práctica de otro compañero.
15. Si un miembro posee pruebas de que otro miembro ha sido culpable de prácticas poco éticas, ilegales o injustas, incluyendo las que violan el presente Código, tiene la obligación de presentar esta información inmediatamente a las autoridades competentes de la Sociedad para que se tomen acciones de acuerdo con los procedimientos establecidos al respecto en el Artículo XII de los Estatutos.
16. Un miembro llamado como testigo en un procedimiento relacionado con la aplicación del presente Código, tiene la obligación de comparecer, salvo justificación suficiente de la falta de comparecencia ante el Comité Judicial.
17. Un miembro cesará sus relaciones con individuos u organizaciones si estas relaciones implican conductas contrarias a los artículos del presente Código.

Código de ética de IABC

La IABC (International Association of Business Communicators) se creó en 1970 por la unión de la Association of Industrial Editors y el International Council of Industrial Editors; actualmente cuenta con alrededor de 13000 socios en más de 60 países. IABC se define como una red internacional sin ánimo de lucro de profesionales comprometidos en mejorar la efectividad de las organizaciones por medio de la gestión de comunicación empresarial y la estrategia interactiva. Su misión, por otro lado, la plantean en función de compartir ideas, técnicas de comunicación y experiencias que les permitan alcanzar un alto desempeño ético y eficaz en su profesión; modelar el futuro de la Comunicación y las RRPP mediante la investigación y ser líderes en el uso de tecnología de la información. Unir a los profesionales de la comunicación en una organización multifacética.

Introducción

Dado que miles de comunicadores empresariales de todo el mundo se ven involucrados en actividades que afectan a la vida de millones de personas y este poder conlleva una importante responsabilidad social, la IABC desarrolló el Código de ética para Comunicadores Profesionales. Éste Código se basa en tres principios diferentes pero interrelacionados de la comunicación profesional que tienen aplicación a escala mundial.

Estos principios asumen que las sociedades justas se rigen por un profundo respeto hacia los derechos humanos y las normas legales, que la ética y los criterios para la determinación de lo correcto e incorrecto se pueden establecer entre los miembros de una organización y que el entendimiento en cuestiones de conducta requiere sensibilidad hacia las normas culturales.

Los siguientes principios son esenciales:

- La comunicación profesional es legal
- La comunicación profesional es ética
- La comunicación profesional se inspira en la buena fe

Reconociendo estos principios, los miembros de la IABC:

Se comprometen con la comunicación, no sólo legal, sino también ética y sensible a los valores y creencias culturales.

Se comprometen con una comunicación verdadera, exacta y justa que facilite el respeto y entendimiento mutuos.

Se adhieren a los siguientes artículos del Código de ética para Comunicadores Profesionales.

Dado que las condiciones mundiales cambian constantemente, los miembros de la IABC trabajarán para mejorar su competencia profesional y aumentar los conocimientos del sector, a través de la investigación y preparación.

Artículos

1. Los comunicadores profesionales defienden la credibilidad y dignidad de su profesión, practicando una comunicación honesta, honrada y puntual y fomentando el flujo libre de información de acuerdo con el interés público.

2. Los comunicadores profesionales difunden información correcta y puntual y corrigen las comunicaciones erróneas eventuales de las que sean responsables.
3. Los comunicadores profesionales comprenden y apoyan los principios de la libre expresión y libre reunión y el acceso a un foro de ideas abierto, y actúan en concordancia.
4. Los comunicadores profesionales son sensibles a los valores y creencias culturales y se comprometen con actividades de comunicación justas y de equilibrio que fomenten el entendimiento mutuo.
5. Los comunicadores profesionales obedecen a las leyes y políticas públicas que rigen sus actividades y son sensibles al espíritu de toda ley o norma. En caso de violación de las mismas por cualquier circunstancia, actúan con prontitud para corregir la situación.
6. Los comunicadores profesionales se abstienen de participar en empeños que consideren poco éticos.
7. Los comunicadores profesionales citan a los autores de expresiones que no les pertenezcan e identifican las fuentes y propósitos de toda información que difundan al público.
8. Los comunicadores profesionales protegen la información confidencial y a la vez cumplen todos los requisitos legales sobre revelación de información que afecte al bienestar de terceros.
9. Los comunicadores profesionales no utilizan información confidencial obtenida por sus actividades profesionales en beneficio propio y no representan intereses conflictivos u opuestos sin el consentimiento por escrito de las partes involucradas.
10. Los comunicadores profesionales no aceptan regalos o pagos por sus servicios profesionales de ninguna persona excepto de sus clientes o empresarios.
11. Los comunicadores profesionales no garantizan resultados fuera del alcance de sus posibilidades.
12. Los comunicadores profesionales son honestos no sólo con los demás, sino también con ellos mismos como individuos, ya que buscan la verdad fundamentalmente en su interior.

Aplicación y Comunicación del Código

La IABC fomenta el cumplimiento de este Código a través de campañas globales de comunicación, en lugar de la aplicación de sanciones negativas. No obstante, de acuerdo con el artículo sexto del presente Código, los miembros de la IABC que sean declarados culpables de haber violado la norma en el ejercicio de su actividad profesional por agencias gubernamentales competentes o cuerpos judiciales, pueden ser expulsados por la Junta Directiva de acuerdo con los procedimientos establecidos al respecto en los Estatutos.

ANEXO 4

LISTA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES

Fase de pre-planeación	Responsabilidad	Tiempo
<p>1. Identificación de audiencias Identificar las audiencias clave con las que necesitaremos comunicarnos</p> <ul style="list-style-type: none"> • académicos/ otros líderes de opinión • clientes • grupos de interés especiales • asociaciones industriales • oficiales públicos • autoridades reguladoras • medios especializados • medios nacionales • medios internacionales • otras partes de la compañía • empleados • socios/ proveedores • competidores <p>Reunir y confirmar los detalles de los contactos anteriores, incluyendo el nombre de la persona que normalmente trata con ellos.</p> <p>Establecer su relativa importancia en relación al asunto</p> <p>Identificar su percepción y postura ante el asunto (positiva, negativa o neutral).</p> <p>Determinar tendencia a apoyarlos y la disponibilidad.</p> <p>2. Requerimientos informativos Determinar las necesidades de información y los métodos más adecuados para comunicarse con cada grupo. Esta información incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mensajes clave • fundamentos que apoyen la posición elegida • apoyo a la información y al análisis • implicaciones en el producto y en general toda la estrategia comercial • autorización para el proceso de acuerdo/ despliegue de la actividad involucrada • principios de comunicación • análisis de las respuestas de los competidores • líderes de opinión y otras terceras personas que puedan apoyar <p>Identificar mensajes clave</p> <p>Preparar declaraciones, briefings y preguntas y respuestas; buscar la aprobación pertinente</p> <p>Determinar planes de contingencia y responsabilidades en caso de filtraciones con los medios; preparar declaraciones de apoyo si fuera necesario</p> <p>Identificar los canales apropiados de comunicación tales como: presentaciones de investigación, simposios, talleres y reuniones</p>		

<p>Considerar los requerimientos necesarios para respuestas formales a las autoridades reguladoras</p> <p>Bosquejar cartas para cada tipo de audiencia según se requiera</p> <p>Comprobar los departamentos adecuados si el asunto/ información puede afectar a las acciones en bolsa de la compañía</p> <p>3. Método/ Proceso de comunicación</p> <p>Acordar un tiempo para gestionar la orden así como el modo en que se contactarán las audiencias</p> <p>Delegar responsabilidades para el proceso de contacto y asegurarse la disponibilidad de los expertos y directivos</p> <p>Dar cabida a la flexibilidad, sobre todo en caso de actividad adversa por parte de los competidores</p> <p>Determinar todo el plan de medios en todos los niveles: local, nacional o internacional</p> <p>(Nota: involucrar publicaciones nacionales y servicios de noticias puede elevar un asunto a una relevancia internacional, así que es importante la anticipación y la preparación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir un plan complementario de contacto para líderes de opinión • Identificar y entrenar a los portavoces/ líderes de opinión de la organización • Identificar las horas límite de entrega de los artículos. Establecer límites para la participación en conferencias, seminarios, entrega de resúmenes, etc. • Permitir la preparación previa y el ensayo antes de las presentaciones 		
---	--	--

Fase de implementación	Responsabilidad	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • En contra de planes de acción pre- acordados, actualizar la información de las audiencias y dar a conocer la posición de la organización respecto al asunto (externa/ interna) • Consultar con líderes de opinión clave y autoridades institucionales regularmente • Monitorear la cobertura de los medios para saber si apoyan o si deben tomarse medidas para influenciar las publicaciones o los medios audiovisuales • Establecer un proceso de retroalimentación para otros grupos de interés, monitorear sus reacciones y saber que preguntar en futuras comunicaciones, áreas de conflictos potenciales, etc. • Considerar tener una línea de información para responder adecuadamente <p>Fomentar la flexibilidad y velocidad en las respuestas a nuevas situaciones, al igual que tomar la iniciativa si se da el caso. Los miembros del equipo de GCP deben estar siempre disponibles para asesorar y tomar nuevas medidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el progreso del programa mediante la investigación regular de opinión y la evaluación. 		

ANEXO 5

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Fuente: Fearn- Banks (1996)

Contenido

- 1 Definiciones
- 2 Objetivo de comunicación
- 3 Roles y responsabilidades
- 4 Notificación de crisis
- 5 Procedimiento de comunicación para manejo de crisis menores
- 6 Procedimiento de comunicación para manejo de crisis mayores
- 7 Activación del centro de operaciones de emergencia (COE)
- 8 Identificación del portavoz
- 9 Lineamientos para el portavoz
- 10 Formato de instrucciones para el portavoz

- 11 Comunicado de medios
 - 11.1 Circunstancias que pueden requerir un comunicado de medios
 - 11.2 Escritura de la declaración inicial
 - 11.3 Información apropiada para el comunicado
 - 11.4 Información No adecuada para el comunicado
 - 11.5 Escritura del comunicado de medios

- 12 Mensajes para los medios durante crisis ambientales
- 13 Audiencias durante la crisis
- 14 Cómo la gente recibe información durante una crisis

- 15 Herramientas a usar durante la crisis
 - 15.1 Contactos en la crisis
 - 15.2 Contactos clave de RRPP y comunicaciones
 - 15.3 Hoja de información de incidentes
 - 15.4 Hoja telefónica
 - 15.5 Ejemplo de comunicado inicial
 - 15.6 Lista para establecer el centro de conferencia de medios
 - 15.7 Mapa de las plantas o divisiones (*)
 - 15.8 Creación de hechos y figuras (*)

(*) No se incluyen aquí por ser documentos que dependen de cada organización, pero deben ser incluidos en cualquier PCC.

1.DEFINICIONES

Crisis

Las crisis son eventos no planeados que directa o potencialmente amenazan la reputación de la organización; el medio ambiente; la salud, seguridad y bienestar de los empleados; y la salud, seguridad y bienestar de los ciudadanos en las comunidades cercanas a las plantas.

Eventos que entran en esta categoría incluyen: incendios, explosiones, amenazas de bomba, disturbios civiles, mal funcionamiento de equipo, impacto medioambiental, esparcimiento de enfermedad, derramamiento de materiales peligrosos y otro tipo de incidentes. (Ver capítulo II).

Crisis Menores

Una crisis menor está confinada a un área limitada del edificio y tiene como resultado trastornos mínimos (si es que hay alguno) de la operaciones; se controla rápidamente; no requiere evacuaciones mas que alguna con pocos empleados cercanos al lugar en crisis; y causa daños menores o ninguno. La atención de los medios puede darse aunque usualmente es poca.

Crisis Mayores

Una crisis mayor puede involucrar serios daños o pérdida de vida, trastornos prolongados de las operaciones normales, daño sustancial de la propiedad o un daño significativo del medioambiente – o al menos se presenta como daño potencial. Es posible que haya cobertura de los medios, especialmente si alguna dependencia municipal ha sido llamada para asistirlos.

1.2 OBJETIVO DE COMUNICACIÓN

En caso de un incidente mayor o menor en cualquiera de nuestras instalaciones, se hará cualquier esfuerzo para comunicar adecuadamente a los empleados, a la dirección, a las comunidades cercanas, otros públicos objetivo y a los medios, de manera rápida y veraz. El equipo de comunicación será la fuente primaria de información disponible para los medios.

Cuando ocurre una crisis, es necesario que el personal de comunicación reúna hechos e información rápidamente, incluyendo la naturaleza de la respuesta a la crisis. Los subsecuentes esfuerzos de comunicación estarán enfocados a responder a las preocupaciones de los empleados, minimizar la especulación de los medios y asegurar que la posición de la organización sea conocida.

Debe ser tomado en consideración, que muchos incidentes de naturaleza menor muchas veces no son cubiertos por los medios. Sin embargo, es esencial reunir hechos sobre los incidentes y tenerlos disponibles para ser comunicados en caso de ser necesario, a los públicos pertinentes.

La naturaleza de tal comunicación está desglosada en el plan siguiente.

1.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Cada comité de crisis es responsable de identificar, confirmar e investigar las crisis; desarrollar estrategias para manejarlas y posteriormente recobrase de la crisis.

Como miembro del Comité de Crisis, el personal de comunicación deberá:

- Proveer un representante al Centro de Operaciones de Emergencia si está activado
- Controlar la información a los empleados, comunidades y medios
- Mantener contacto con los representantes de todos los medios
- Establecer y mantener un centro de conferencias de prensa si fuera necesario

Dos, y a veces tres comunicadores son necesarios para una adecuada respuesta a la crisis. Esos comunicadores funcionarán bajo los siguientes roles: Relaciones Públicas, Contactos del Comando de Incidentes (CI) y RRPP de apoyo.

Las responsabilidades de cada comunicador son las siguientes:

Líder de RRPP

- Recibir notificación inicial
- Designar miembros del CI
- Designar miembros de RRPP de apoyo si fuera necesario
- Recibir los hechos iniciales y actualización del CI
- Preparación de la primera declaración
- Parar las preguntas de los medios (redirigirlas)
- Asesorar al portavoz
- Unirse al centro de operaciones de emergencias
- Proveer actualizaciones los altos ejecutivos

Contactos del Comando de Incidentes (CI)

- unirse al CI
- reunir hechos y documentos mientras se vayan conociendo
- compartir información temprana con el líder de RRPP
- preparar la primera declaración (si fuera necesario)
- asesorar a la dirección y empleados afectados
- parar preguntas de los medios (si fuera necesario)

RRPP de apoyo

- Actualizar el personal conforme vaya siendo necesario
- Conducir entrevistas de campo con los medios (si fuera necesario)
- Instalar la habitación para conferencias de prensa (si fuera necesario)

1.4 NOTIFICACIÓN DE CRISIS

La Notificación es una tarea muy importantes en el proceso de manejo de crisis y del envío de mensajes adecuados a todas las audiencias. Cuando ésta va bien, hace que el resto del trabajo comunicativo fluya correctamente y sea más efectivo que cuando no es así.

La Notificación se inicia desde el área donde ha ocurrido una crisis o ha sido identificada. La persona que descubre la crisis o incidente llama al número del sitio de emergencias, el cual va a la oficina de bomberos. Un jefe de bomberos es enviado al lugar del incidente, evalúa la magnitud de la crisis y contacta a la oficina para avisar a organizaciones de respuesta a emergencia adicionales. A partir de ahí, la notificación ocurre de acuerdo a la lista de llamadas y a través de los canales de la cadena de mando.

Una vez que el comunicado inicial ocurre, el representante de Comunicación que reciba la llamada debe notificar a las oficinas de RRPP de la corporación y a las telefonistas (centralita) tan pronto como obtenga información a cerca del incidente, y a continuación seguir el procedimiento de las páginas siguientes.

1.5 PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN PARA MANEJO DE CRISIS MENORES

Crisis Menor:

1. La División de Comunicación recibe notificación desde el despacho de bomberos y reúne hechos básicos y cronología del evento (posiblemente utilizando una Hoja de Información de Incidentes).
2. El representante de dicha división se convierte en el Líder de RRPP e informa a otros miembros del equipo de comunicación.
3. El Líder de RRPP determina si se necesita más información y si un comunicador debe enviarse al lugar del incidente (IC).
4. El jefe de RRPP llama al Comandante de Incidentes.
5. El jefe de RRPP anota más detalles del suceso (de qué tipo es, cuándo y dónde ha ocurrido, si hay involucrados químicos, el personal de emergencia, número de empleados evacuados, heridos, trabajo realizado en las instalaciones, qué acciones se han tomado para mitigar el incidente y quiénes son los contactos y cómo localizarlos).
6. En horas, el jefe de RRPP notifica y consulta con el Director de RRPP. También fuera de horas o en fines de semana, se vuelve a realizar la misma tarea incluyendo al Oficial de RRPP si es necesario. Si el jefe de RRPP considera que los incidentes fuera de horario pueden generar preguntas de los medios, debe notificarse inmediatamente. El oficial de RRPP informará entonces a la centralita que enviará las preguntas al jefe de RRPP.
7. El jefe y el director de RRPP se ponen de acuerdo en los mensajes clave y en las respuestas a interrogatorios.
8. Cualquiera de los anteriores debe notificar al Director corporativo de RRPP.

9. El jefe de RRPP prepara una respuesta, consulta con la división de dirección y obtiene la aprobación.
10. Envía la declaración por fax al Director de RRPP y al Director Corporativo.
11. Sirve de primer contacto con los medios, mientras que los otros dos están de apoyo.
12. El jefe de RRPP para las preguntas de los medios y hace llamadas de seguimiento si es necesario.

1.6 PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN PARA MANEJO DE CRISIS MAYORES

Crisis Mayor:

1. La División de Comunicación recibe notificación desde el despacho de bomberos y reúne hechos básicos y cronología del evento (posiblemente utilizando una Hoja de Información de Incidentes).
2. El representante de dicha división se convierte en el Líder de RRPP e informa a otros miembros del equipo de comunicación.
3. El Líder de RRPP determina si se necesita más información y si un comunicador debe enviarse al lugar del incidente (IC) para obtener datos de primera mano. También designa otra persona como RRPP de apoyo si es necesario.
4. La Interfase IC va al sitio y obtiene detalles del suceso (de qué tipo es, cuándo y dónde ha ocurrido, si hay involucrados químicos, el personal de emergencia, número de empleados evacuados, heridos, trabajo realizado en las instalaciones, qué acciones se han tomado para mitigar el incidente y quiénes son los contactos y cómo localizarlos).
5. La interfase llama al jefe de RRPP (por móvil) para darle detalles del incidente; esto debe hacerse cada 15 – 30 minutos o cuando cambien las circunstancias.
6. En horas, el jefe de RRPP notifica y consulta con el Director de RRPP. También fuera de horas o en fines de semana, se vuelve a realizar la misma tarea incluyendo al Oficial de RRPP si es necesario. Si el jefe de RRPP considera que los incidentes fuera de horario pueden generar preguntas de los medios, debe notificarse inmediatamente. El oficial de RRPP informará entonces a la centralita que enviará las preguntas al jefe de RRPP.
7. El jefe y el director de RRPP se ponen de acuerdo en los mensajes clave y en las respuestas a interrogatorios.
8. Cualquiera de los anteriores debe notificar al Director corporativo de RRPP.
9. El jefe de RRPP prepara una respuesta, consulta con la división de dirección y obtiene la aprobación.
10. Envía la declaración por fax al Director de RRPP y al Director Corporativo.
11. El jefe de RRPP pide al Director de Operaciones de RRPP y a su Vicepresidente una revisión del incidente, determinar la necesidad de apoyo adicional en el lugar de la crisis y decidir si la oficina de noticias debe ser abierta (si es fuera de horario). El vicepresidente de RRPP decide llamar o no a los ejecutivos.
12. El director de RRPP informa al Director de Comunicación Interna para asegurar la adecuada información del personal que trabajará con la División de

comunicación en la recolección de información para reportar la situación a los empleados.

13. El jefe de RRPP sirve de primer contacto con los medios. El director de RRPP y el Director corporativo sirven de apoyo.
14. El jefe de RRPP decide si se necesita un centro de medios en el lugar del suceso y designa a las RRPP de apoyo para montar uno.
15. Sigue llegando información de la interfase IC y se van actualizando las declaraciones.
16. Se suministra de los datos actualizados al Director y Director corporativo de RRPP
17. El equipo de RRPP decide si es o no necesario un comunicado de prensa. De ser así, el jefe de RRPP lo escribe y se revisa con el resto del equipo.
18. Si el incidente es en horas laborables, el jefe de RRPP conduce el seguimiento de medios y las preguntas de empleados y anota incidentes en el reporte.
19. El director de RRPP desarrolla un reporte analizando los aspectos de comunicación del suceso y las lecciones aprendidas. Éste se distribuye entre todo el equipo de RRPP y la División de Comunicación.

1.7 ACTIVACIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA (COE)

El COE es un lugar desde el cual se centralizan las respuestas de emergencia en casos de crisis. Una crisis que podría forzar la localización del COE sería un terremoto o incidentes como terrorismo, que causan muchas crisis a la vez. El personal de preparación de emergencias afirma que el emplazamiento del COE y el COE corporativo no deben ser del todo activos por menos en 2 o 3 horas después del suceso crítico.

Si el emplazamiento está comprometido, todas las comunicación de crisis deberían ser dirigidas desde ese punto. Para una respuesta adecuada, se recomienda que dos comunicadores sean asignados al centro. Un comunicador deber servir como Director de Comunicaciones y ser responsable de la coordinación externa e interna, que incluye el uso de un sistema de enlace (mensajes) en caso de que todos los sistemas electrónicos de comunicación estén fuera de servicio. El otro comunicador debe funcionar como Oficial de Información, responsable de documentar la secuencia de eventos para apoyar las comunicaciones y entonces generar declaraciones externas o internas.

Cada emplazamiento debe estar equipado con mapas, papelería, pizarrones, rota folios, proyectores, teléfonos, etc. Se recomienda que los comunicadores se aseguren de tener disponibles los siguientes materiales:

- cuadernos y lápices
- computadoras e impresoras portátiles
- fax
- móviles
- radios
- plan de comunicación de crisis para cada división

El procedimiento para una respuesta de comunicaciones debe ser consistente con el procedimiento de manejo de crisis mayores, la única diferencia es que todas las comunicaciones deben ser dirigidas por el propio COE.

1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PORTAVOZ

Después de la primera evaluación de emergencia, el Gerente General de División identificará al portavoz adecuado de ese departamento.

Los portavoces apropiados para la mayoría de Divisiones son:

- Vicepresidente de División / Gerente general
- Gerente General de Planta
- Gerente de División Salud
- Gerente de División Ambiental
- Gerente de División Seguridad
- Director de Instalaciones
- Gerente de División Comunicaciones
- Gerente de RRPP
- Gerente de RRPP Corporativas

Todos los comunicados fuera de la división o la compañía deben ser coordinador por la División de Comunicaciones y/ o por el personal corporativo de RRPP.

Todos los comunicados internos deben ser coordinados por el personal de la División de Comunicaciones.

1.9 LINEAMIENTOS PARA EL PORTAVOZ

1. **No especular.** Apegarse al hecho. Se requiere de una investigación a profundidad para determinar la causa.
2. **Enfocarse en dos o tres mensajes clave a comunicar y repetirlos durante la entrevista.** Dar respuestas cortas y precisas. Los reporteros no desean frases de más de 10 o 15 segundos. Intentar volver al mensaje clave durante la entrevista.
3. **Utilizar un experto técnico.** No hay sustituto para el conocimiento, si las preguntas están fuera su área, busque a la persona adecuada dentro de la compañía.
4. **Hablar con un lenguaje simple y con términos comunes.** Evitar tecnicismos.
5. **Guardar la calma.** No hay que intimidarse con ciertas preguntas prematuramente, puede responder que necesita aclarar ciertos puntos antes de contestar.
6. **No utilizar un lenguaje negativo.** No dejar a los reporteros poner palabras en su boca.

7. **Considerar primero la seguridad personal.** Cuando la seguridad de la gente está involucrada, trate dichas consideraciones primero sin llegar a admitir culpabilidad.
8. **No contestar preguntas que no comprende.** Pedir que se la aclaren, esto puede servir también para ganar un poco de tiempo y pensar la respuesta.
9. **Ignorar cámaras y micrófonos.** Encare al reportero, no desvíe la mirada. Si la entrevista fuera grabada, está bien detenerse en la declaración y volver a empezar.
10. **Hacer declaraciones “on the record”;** no hay preguntas “off the record”.
11. **Evitar decir “no hay comentarios”.** Si no sabe una respuesta entonces vuelva a sus mensajes clave.

1.10 FORMATO DE INSTRUCCIONES PARA EL PORTAVOZ

Los ejecutivos citados para hablar con los medios deben tener un resumen de la información antes de la entrevista. Esta política debe seguirse incluso si dicha entrevista es solo una corta llamada telefónica.

El informe debe incluir los siguientes once elementos:

- Fecha, hora y localización de la entrevista
- Nombre del reportero
- Nombre de la publicación, servicio de noticias por cable, estación, etc.
- Nuestra experiencia con el reportero o publicación – para ayudar al ejecutivo a entender el grado de precaución que se necesita tener en la entrevista y estar preparado para una aproximación específica del reportero.
- Temas, asuntos, preguntas a ser cubiertas por solicitud del reportero.
- Nuestra posición o respuesta recomendada y la información necesitada para discutir estos temas.
- De tres a cinco mensajes más importantes que deseamos expresar en la entrevista (no necesariamente basados en las preguntas del reportero).
- Una lista de otros ejecutivos a ser entrevistados durante la misma visita, incluyendo tópicos y mensajes clave que se desee cubran los otros ejecutivos
- Asuntos que deban evitarse (si hay alguno), y recomendaciones sobre como rodearlas
- Información general/ estadísticas que pudiera ser necesaria al preparar la entrevista
- Duración estimada de la entrevista

De ser posible, el material con información general y antecedentes debe estar escrito para que pueda ser revisa por el ejecutivo. Solo en casos especiales debe confiarse solamente en un resumen oral.

En situaciones críticas es aconsejable preparar una lista de posibles preguntas con sus respuestas, poniendo en claro la posición de la organización. Puede utilizarse para ensayar con el portavoz.

1.11 COMUNICADO DE MEDIOS

Durante una situación de emergencia puede decidirse la necesidad de distribuir un comunicado para los medios. El propósito de este comunicado es tener toda información recabada hasta el momento de manera escrita y evitar malas interpretaciones.

1.11.1 Circunstancias que pueden requerir un Comunicado de Medios

- Un accidente, fuego o explosión que tenga heridos, muertos o un serio daño al inmueble
- Un incidente de salud o medioambiental, el descubrimiento de una amenaza sanitaria o al medioambiente que pueda afectar a empleados, la comunidad cercana o en ambiente en sí.
- Una situación seria de tráfico o accidente aéreo que involucre vehículos, productos o personal de la compañía
- Sabotaje, secuestro o extorsión, amenazas de bomba o actos terroristas que involucren a personal, productos o propiedad de la compañía
- Noticias de algún incidente que pudiera causar entre los empleados o la comunidad malas interpretaciones
- Noticias sobre un evento inusual que pueda causar la preocupación de los empleados, gente cercana y oficiales de la comunidad
- Reportes de noticias inconsistentes con la verdad

1.11.2 Escritura de la declaración inicial

A menudo, los reporteros llaman mucho antes de que se tengan reunidos todos los datos. En tal caso, una simple declaración afirmando el conocimiento de la situación, es útil. Una corta afirmación evita el “sin comentarios” y da a conocer el hecho de que la compañía reconoce la necesidad de cooperar con los medios.

Ejemplos:

“Nuestra compañía está respondiendo a la situación X. Tenemos expertos trabajando en el área”.

“Nuestra prioridad es la seguridad de los empleados y el público. Estamos reuniendo información, tan pronto tengamos más detalles, informaremos a los medios”.

1.11.3 Información apropiada para un comunicado

Durante una situación de emergencia, hará información que es apropiada para dar a conocer a los empleados y a los medios. El personal de comunicaciones debe hacer lo siguiente:

- **Decir qué ha pasado:** dar una descripción de la situación de crisis
- **Decir quién está involucrado:** debe reportarse cuántos empleados fueron evacuado y si alguno ha sido llevado al hospital por heridas o para observación. Informar cuando los equipos de emergencia lleguen al sitio de emergencia.

- **Indicar dónde ocurrió:** dirección exacta del lugar del suceso
- **Identificar cuándo sucedió:** tiempo exacto (o aproximado) del inicio del incidente.

1.11.4 Información No adecuada para un comunicado

Obviamente hay información que no podemos dar a conocer antes de saber más sobre la naturaleza de la situación y hasta dónde se extiende su impacto.

- **No especular** sobre por qué ha ocurrido la crisis o sobre qué tipo de materiales peligrosos están involucrados. Igualmente, no hacer declaraciones que culpen a un individuo por la situación. Aún cuando las causas de la crisis parezcan obvias, no se puede asegurar nada sin una investigación exhaustiva.
- **No debe incluirse información “off the record”** porque no existe tal información.
- **No reaccionar excesivamente o exagerar la situación.** Por ejemplo, en caso de un accidente con material peligroso, el reportero puede preguntar sobre “¿qué pasaría si...?” . Las respuestas deben apegarse a los hechos y a la información reunida.
- **No restar importancia a la situación.**
- **No dar los nombres del personal herido**, a menos que RRHH lo autorice y los familiares hayan sido notificados.
- **No cuantifique los daños**, esto solo puede saberse tras la investigación.
- **Evite el “sin comentarios”** ya que invita a la especulación.

1.11.5 Escritura del comunicado de medios

Si se siguen una cuantos principios básicos mientras se escribe el comunicado, la compañía tendrá suerte si el reportero solo hace pequeños cambios a la información. Recuérdese consultar al departamento legal tanto como sea necesario.

1. **La información más importante debe ir en el párrafo principal.** Su “historia” compite con otras noticias e información, así que el punto más importante de su declaración debe estar claramente explicado en el primer párrafo.
2. **Conteste solo Quién, Qué, Dónde y Cuándo.** Explique qué tipo de emergencia es, quién está involucrado, dónde y cuándo ocurrió y qué tipo de acciones se están llevando a cabo para solucionar el problema. No trate de explicar el Por qué, a menos que se tenga una información completa.
3. **La información debe venir de una fuente calificada.** Un comunicado solo es útil si es creíble.
4. **Escribir la información restante en orden de importancia descendente.** Si los medios cortan el final de la historia, quitarán lo menos importante para el público.
5. **Explicar aspectos técnicos con lenguaje simple.**
6. **Ser conciso.** Un buen comunicado de prensa se juzga por su calidad no por su extensión.

1.12 MENSAJES PARA LOS MEDIOS DURANTE CRISIS AMBIENTALES

El mencionar los siguientes puntos durante la entrevista, puede ayudar a la compañía a comunicar su posición en temas ambientales.

- Nuestra principal preocupación es la seguridad de nuestros empleados, las comunidades en las que operamos y el público.
- Nosotros operamos bajo estrictos sistemas de control y seguridad en las fábricas y laboratorios.
- Estamos preparados para mitigar un derrame o fuga química en cualquier momento.
- Trabajamos constantemente para reducir el uso de químicos tóxicos en los procesos de manufacturación y minimizar el desperdicio.
- Nuestros estándares de exposición a materiales peligrosos son los mismos o mejorar los requeridos por (nombre de la agencia encargada de tales normativas).
- Nuestros trabajadores que manipulan materiales peligrosos, reciben entrenamiento especial; es un requisito indispensable.
- La compañía realiza auditorías periódicas en las instalaciones con materiales y residuos peligrosos, su equipo y procedimientos de operación para asegurar que cumplen con las normas.
- Como siempre, la compañía continuará trabajando junto con el gobierno y sus agencias para cumplir y mejorar las regulaciones ambientales.

1.13 AUDIENCIAS DURANTE LA CRISIS

Para comunicar efectivamente un mensaje es indispensable conocer a tu audiencia y saber como quieres que reaccione.

Hay dos tipos de audiencias clave durante una emergencia.

1. Gente directamente afectada por la crisis
2. Gente cuyas actitudes acerca de la compañía pueden estar influenciadas por la información de emergencia.

Estos dos tipos de audiencias se descomponen a su vez en 6 categorías. Los objetivos de RRPP al tratar con cada audiencia se enlistan a continuación:

- **Empleados.** Queremos que nuestros empleados sepan que en casos de emergencia su seguridad es primero. Los empleados necesitan información concerniente a la situación lo antes posible. Esto debe hacerse de modo que pueda asegurarse a los empleados que la empresa tiene un genuino interés en ellos y que puede manejar efectivamente una emergencia.
- **Residentes de la comunidad.** Queremos apagar miedos innecesarios. Queremos que los miembros de la comunidad sepan que estamos tomando acciones rápidas y efectivas para proteger la salud y bienestar a los residentes y

el medioambiente. Esto puede lograrse mejor respondiendo rápidamente a las preocupaciones de la colectividad.

- **Alta Dirección.** Este grupo debe mantenerse informado en caso de emergencia y estar disponible como fuente de información.
- **Oficiales del Gobierno.** Miembros clave deben ser constantemente informados.
- **Clientes.** Necesitan saber de que modo la compañía se preocupa por las crisis y su impacto en las distintas divisiones y su producción.
- **Medios.** Queremos que los medios sepan que la compañía es digna de credibilidad, se preocupa y es eficaz al enfrentarse a crisis. También queremos que sabemos las necesidades particulares de cada medio.
- **Vendedores, contratistas y proveedores.** Queremos que estas audiencias sepan que trabajamos bajo un sistema estricto de monitoreo y control en nuestras fábricas y laboratorios; y que la compañía toma decisiones rápidas y efectivas para proteger la salud y bienestar de sus empleados, vendedores y proveedores.

1.14 CÓMO LA GENTE RECIBE INFORMACIÓN DURANTE LA CRISIS

Para poder determinar el modo más adecuado de comunicarse durante una emergencia es importante considerar el modo en que cada audiencia puede recibir esa información. Las siguientes fuentes pueden ser consideradas para una estrategia de comunicación.

- **Empleados**
 - Conocimiento directo del suceso
 - Otros empleados
 - Sistemas de telefonía e intercomunicadores
 - Gerentes
 - E- mail
 - Reportes de medios
 - Departamento de bomberos, policía, hospitales
- **Residentes de la comunidad**
 - Conocimiento directo del suceso
 - Vecinos
 - Reportes de medios
- **Alta Dirección**
 - Seguridad de la compañía, Director de comunicaciones o RRPP
 - Llamadas personales de empleados preocupados
 - Reportes de medios
- **Oficiales del Gobierno**
 - Asuntos de gobierno
 - Reportes de medios
 - Ciudadanos preocupados o atemorizados

- **Medios**
Representante de RRPP
Escáner de policía o bomberos
Portavoz de bomberos, policía, hospitales
Testigos, incluyendo empleados
Espectadores presenciales o rumores
Yendo al lugar de los hechos
"Expertos" externos y otros medios
- **Vendedores, contratistas y proveedores**
Conocimiento directo del suceso
Empleados y/ o dirección
Reportes de medios

1.15 HERRAMIENTAS A USAR DURANTE LA CRISIS

Los siguientes documentos son herramientas recomendadas y que cada grupo de comunicación puede usar o adaptar según sus necesidades. Estas herramientas probarán ser útiles para documentar información relacionada con los incidentes y para seguir el camino de las preguntas de los medios:

- Contactos de Respuesta de Emergencia
- Gerentes y Directores de División
- Contactos clave de RRPP y comunicaciones
- Hoja de información de incidentes
- Hoja de llamadas telefónicas
- Declaración inicial
- Lista para establecer un centro de conferencia de medios
- Mapas de las plantas
- Hechos y figuras

1.15.1 CONTACTOS EN LA CRISIS

	Oficina	Móvil	Fax	Casa
Directores clave de la División	931234567	636000000	93100000	930000
Gerentes clave de la División				
Operadoras telefónicas				
Despacho de bomberos				
Gerente de Seguridad				
Médicos				
Relaciones Públicas				
RRPP Corporativas				

1.15.2 CONTACTOS CLAVE DE RRPP Y COMUNICACIONES

	Oficina	Móvil	Fax	Casa
Sur				
Norte				
Este				
Oeste				

1.15.3 HOJA DE INFORMACIÓN DE INCIDENTES

Llenar con bolígrafo

Fecha: Hora: Reporte inicial: Actualización:

Describa el incidente (Ej. Derrame de material peligroso, amenaza de bomba, etc.).

Indique cuándo ocurrió el incidente y cuándo respondió por primera vez el personal de crisis.

Indique dónde ocurrió el incidente (número de edificio, este u oeste, piso, etc.).

Describa el trabajo realizado en el edificio(s) cuando ocurrió el incidente (maquinaria, funciones de oficina, ambas, etc.).

Estime el número de empleados evacuados.

Estime el número de empleados heridos, la naturaleza de las heridas y dónde están siendo tratados o examinados.

Describa que acciones se están llevando a cabo para calmar la emergencia.

1.15.4 HOJA TELEFÓNICA

Prioridad:	Fecha:	Hora:
Llamada recibida desde:		
Nombre:		
Organización:		
Localización:		
Mensaje:		
Regreso de llamada a cargo de:		
Fecha:	Hora:	
Notas:		

1.15.5 EJEMPLO DE LA DECLARACIÓN INICIAL

Aproximadamente a las _____ (hora) del día de _____ (fecha), una _____ (tipo de incidente) ocurrió en _____ lugar de la División de _____.

El personal de respuesta a crisis están trabajando, así como _____ (otro tipo de apoyo). Nuestros grupos de respuesta incluyen _____ (liste grupos apropiados como bomberos, oficiales de seguridad, médicos y enfermeras, ingenieros ambientales, etc.).

Nuestras principales preocupaciones son la seguridad de nuestros empleados, del público y minimizar cualquier impacto ambiental.

Ahora estamos enfocados en determinar qué ha pasado y qué se ha hecho para calmar la situación. Informaremos a los medios conforme tengamos más información.

1.15.6 LISTA PARA ESTABLECER EL CENTRO DE CONFERENCIA DE MEDIOS

En una emergencia mayor es indispensable montar un centro de conferencia de medios. Este será establecido donde la compañía pueda dar informaciones o conferencias de prensa, conceder entrevistas y dar a conocer declaraciones oficiales.

Como el tiempo es esencial en una crisis, los equipos de comunicación deben designar algunas locaciones como potenciales centros de conferencias y estar preparados para llevar a cabo la lista antes de que la crisis ocurra.

Preliminares

1. Busque el momento adecuado para el portavoz
2. Notifique a los medios de la hora y la locación
3. Tenga la lista de los nombres de reporteros y editores que asistirán
4. Reúna información de interés para los reporteros
5. Invite oficiales externos si lo considera adecuado
6. Asigne una persona para los aspectos técnicos/ físicos de la conferencia
 - Servicios de vídeo para grabar el evento
 - Enchufes para micrófonos o televisión
 - Sillas, mesas, podios ...
7. Informe al staff y portavoz sobre el tema y el horario de eventos
8. Prepare una declaración abierta y revísela con el portavoz oficial
9. Revise posibles preguntas y respuestas con el portavoz
10. Revise el equipo de sonido y de grabación antes de la conferencia
11. Ponga hojas de datos en el salón de conferencias para obtener nombres y afiliaciones de los presentes.
12. Ponga toda la información y paquetes de prensa en la habitación
 - Comunicados
 - Información adicional (mapas, estadísticas, biografías, etc.)
13. la sesión y pregúnteles los aciertos y qué puede ser mejorado. Escolte a los medios al salón de conferencias
14. Tenga un registro de entrada
15. Distribuya material de antecedentes.
16. Asigne un miembro del equipo para abrir la sala de conferencias y explicar las reglas
17. Monitorice preguntas y respuestas de cerca. Haga las aclaraciones pertinentes antes de que termine el evento.

Después/ Seguimiento

18. Encárguese de la solicitud de información de seguimiento
19. Compruebe la cobertura recibida; si hay errores en los reportes contacte inmediatamente a ese medio.
20. Cuando la situación de crisis se haya calmado, contacte a cada uno de los reporteros que atendieron

ANEXO 6

Crisis más comunes: reporte 2001 del Institute for Crisis Management

Cada año desde 1990 el ICM realiza una investigación sobre cuales son las crisis más frecuentes. Su reporte, tal vez el único en su tipo, se basa en el análisis de historias aparecidas en los medios de comunicación. En el 2001 analizaron 9,033 noticias relacionadas con la crisis en más de 1500 periódicos, revistas especializadas, servicios de noticias y notas de prensa de todo el mundo y las historias fueron catalogadas en 16 categorías de crisis.

En el siguiente gráfico podemos observar los porcentajes que corresponden a cada categoría. Notemos que con sólo cuatro tipos de crisis (demandas colectivas, defectos/ retiro de productos, disputas laborales y violencia laboral) se cubren casi dos tercios de todas las crisis ocurridas, siendo además las categorías que más han aumentado su porcentaje desde 1990. En el lado contrario, las que más han disminuido son el crimen de cuello blanco, mala dirección, adquisiciones hostiles y daño medioambiental, probablemente por una vigilancia gubernamental más estricta y por el deseo de evitar responsabilidades legales y litigios.

Durante los años anteriores, el ICM encontró que la mayoría de las crisis eran causadas por fuerzas internas (discriminación, fraude, acoso sexual) mas que por elementos externos como desastres naturales o activismo. En el 2001, descubrieron que un 76% de las crisis provenían de situaciones que se *cocinaban a fuego lento*. Es decir, la falta de atención, acción y negligencia llevaron a muchas situaciones en principio controlables (y evitables) hacia una crisis segura. Enron y Ford/ Firestone son dos de los ejemplos más claros.

Aunque los porcentajes han variado, aún sigue siendo la dirección de la organización la que ocasiona más crisis: 48.6%, mientras que los empleados sólo un 20.1%, el resto de las crisis, el 31.3% provienen de actos terroristas, agencias reguladoras, etc.

Industrias más propensas a crisis durante el 2001

1. Manufacturación de software de ordenadores
2. Agentes de seguridad y productos
3. Aerolíneas regulares
4. Telecomunicaciones
5. Farmacéuticas
6. Equipo de comunicación
7. Comunicación telefónica
8. Manufacturación de vehículos motorizados
9. Bancos
10. Equipo de oficina/ ordenadores

En cuanto a las organizaciones más propensas a sufrir una crisis y que resultaron entre las 10 primeras en el 2001 están:

Organizaciones más propensas a crisis en 2001

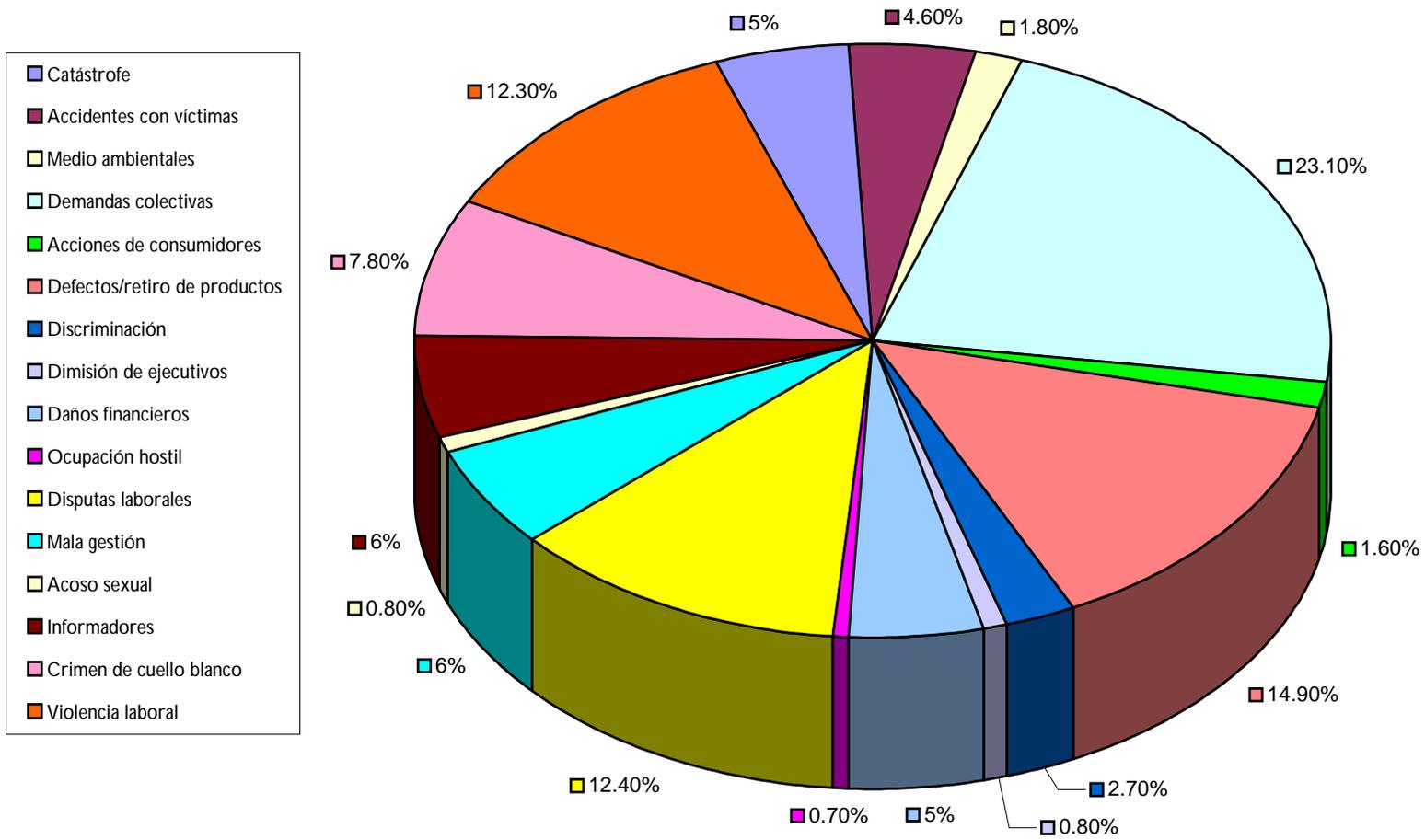
1. Ford
2. Bridgestone/ Firestone
3. Microsoft
4. Credit-Suisse
5. Boeing
6. Enron
7. Critichal Path
8. American Airlines
9. Sotheby's/ Christies
10. United Airlines

Las conclusiones y previsiones que arrojaron esta investigación del ICM se puede resumir en 4 puntos.

1. Los problemas organizacionales *fáciles* (daños medioambientales y procesos laborales prevenibles) se estabilizarán e incluso pueden disminuir.
2. Por el contrario, situaciones con el personal como malversación, fraude, violencia laboral y disputas laborales seguirán aumentando.
3. Los esfuerzos para protegerse contra actos terroristas aumentarán en todos los aspectos de la vida diaria.
4. Aunque han disminuido gradualmente, las demandas colectivas seguirán encabezando la lista como la consecuencia de crisis más común.

Esta investigación nos da una buena idea de la situación mundial en cuanto crisis padecidas por las organizaciones, sin embargo, vimos que la mayoría de las compañías enlistadas son multinacionales o grupos económicamente muy poderosos que siempre están bajo el escrutinio del público y los medios. Ya que los resultados de esta investigación surgieron del estudio de la cobertura que los medios dieron a las crisis, es muy fácil caer en pequeños sesgos, ya sea por el escándalo que causa la noticia o por la importancia del suceso.

Sería recomendable que cada país realizara una investigación del mismo tipo para poder comparar factores y decir si estos resultados corresponden su realidad. Seguramente en cada lugar se padecen problemas específicos que no tienen mucho que ver con algunas de las crisis antes mencionadas. Por ejemplo, los ataques terroristas contra las Torres Gemelas de Nueva York fue una historia que cubrieron todos los medios del mundo, sin embargo, fue una crisis que se circunscribió a los Estados Unidos (aunque sus repercusiones causaron posteriormente una guerra más allá de sus fronteras) y no todos los países sufren este tipo de amenazas normalmente. Resultaría altamente enriquecedor cuáles crisis afectan a cada país, en qué porcentaje y qué medidas se tomas para resolverlas. Probablemente un estudio así arrojaría datos distintos a los de esta investigación. Mientras tanto podemos tener una buena idea de los principales problemas que enfrentarán las organizaciones en los próximos años.



REFERENCIAS

Libros

Aronoff & Baskin. (1983). *Public Relations. The Profession and the Practice*. West Publishing Company: USA.

Bartoli, Annie. (1991). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós Empresa: Barcelona.

Barton, Laurence. (1992). *Crisis in Organizations: managing and communicating in the heath of chaos*. College División South- Western Publishing Co: Ohio.

Barton, Laurence. ((2001). *Crisis in organizations II*. South- Western College Publishing: USA.

Bernays, Edward L. (1990). *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas 1956- 1986*. PPU. Barcelona.

Black, Sam. (s/f). *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*. Editorial hispano europea, S. A: Barcelona.

Broom & Dozier. (1990). *Using research in Public Relations: Applications to program management*. Prentice- Hall: New Jersey.

Center, Allen H. & Jackson, Patrick. (1990). *Public Relations Practices: managerial case studies and problems*. Prentice Hall: New Jersey.

Costa, Joan. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La crujía ediciones: Buenos Aires.

Cheney & Vibbert. (1987) . Corporate discourse: PR and Issue Management. En Jamblin et al (Eds). *Handbook of Organizational Communication* (pp. 164- 194). SAGE: USA.

Cutlip, S. M. & Center, A. H. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Gestión 2000: Barcelona.

Daigne, J.F. (1991). *Le management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux*. Les éditions d'organisation. Paris

Dozier, M. David. (1995). *Manager's Guide to Excellence in PR and Communication Management*. LEA'S Publishers: New Jersey.

Dupuy, E., Devers, T. & Raynaud, I. (1988). *La communication interne vers l'entreprise transparente*. Les Éditions d'organisation. Paris

Fearn- Banks, Kathleen. (1996). *Crisis Communications: A casebook approach*. LEA'S Publishers: New Jersey.

Fernández Collado, Carlos (Ed). 1991. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas: México.

Ferré, John P. & Willihnganz, Shirley C. (1991). *Public Relations & Ethics, a bibliography*. G.K. Hall & Co: USA.

Fink, Steven. (2000). *Crisis management: planning for the inevitable*. Backinprint.com: USA.

Fita, Jaume. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000: Barcelona.

Gibson; Ivancevich & Donnely. (1996). *Las organizaciones*. McGraw Hill: México.

Goldhaber, Gerald M. & Barnet, George A. (Eds). (1988). *Handbook of organizational communication*. Ablex Publishing Co: USA.

Gómez, Luis & Ordaz, Pablo. (2003). *Crónica negra del Prestige*. Ediciones El País. Madrid.

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Comunicación Bosch: Barcelona.

Grunig, James (Ed). (1992). *Excellence in PR and Communication Management*. LEA'S Publishers: New Jersey.

Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston: USA.

Grunig, J. & Grunig, L. (1992). Models of Public Relations and Communications. En Grunig, J. (Ed). *Excellence in PR and Communication Management* (pp. 285- 325). LEA'S Publishers: New Jersey.

Grunig, J. & Repper, F. C. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues. En Grunig, J. (Ed). *Excellence in PR and Communication Management* (pp.117- 157). LEA'S Publishers: New Jersey.

Harvard Business Review on Crisis Management (2000). HBS Press.USA.

Heath & Nelson. (1986). *Issues Management*. SAGE: USA.

Henriet, Bruno & Boneu, Francois. (s/f). *Audit de la communication interne*. Les éditions d'organisation: Paris

Hersey; Blanchard & Jonson. (1996). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall: USA.

Jamblin; Putnam; Roberts & Porter (Eds). (1987). *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*. SAGE: USA.

Kapferer, Jean- Noel. (1989). *Rumores: El medio de difusión más antiguo del mundo*. Plaza & Janés: Barcelona.

Klein, Naomi. (2001). *No Logo*. Flamingo: Reino Unido.

Kolb, Deborah & Bartunek, Jean M. (Eds). (1992). *Hidden conflict in organizations*. Sage Publications: Newbury Park.

Kreps, Gary L. (1990). *Organizational Communication*. Northern Illinois University: USA.

Lagadec, Patrick. (1991). *La Gestion de Crises*. McGraw- Hill: Paris.

Lagadec, Patrick. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control, and damage limitation*. McGraw Hill: Berkshire.

Larkin, Judy. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Palgrave MacMillan: Reino Unido.

Losada Díaz, José Carlos. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la universidad*. Monográficos de la Universidad Católica de San Antonio: España.

McCall, Ian & Cousins, John. (1990). *Communication and the Management of Conflict*. Wiley: England.

McQuail, Dennis. (2000). *Mass Communication Theory*. SAGE: Oxford.

Mitroff, Ian & Anagnos, Gus. (2001). *Managing crises before they happen*. Amacom: USA.

Mitroff, Ian I. & Pearson, Christine M. (1995). *Cómo gestionar una Crisis*. Gestión 2000: Barcelona.

Mitroff, Ian; Pearson, Christine M. & Harrington, L. Katharine. (1996). *The essential guide to managing corporate crises*. Oxford University Press: USA.

Moss, Danny & DeSanto, Barbara (Eds). (2002). *Public Relations cases: International perspectives*. Routledge: Reino Unido.

Mucchielli, Alex. (1993). *Communication Interne et Management de Crise*. Les Editions d'organisation: Paris.

Noguero, Antonio. (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*. EUB: Barcelona.

Ogrizek, Michel & Guillery, Jean-Michel. (1999). *Communicating in crisis: a theoretical and practical guide to crisis management*. Aldine de Gruyter: New York.

Oxley, Harold. (1987). *The Principles of Public Relations*. Kogan Page: Reino Unido.

Pinsdorf, Marion. (1987). *Communicating when your company is under siege: Surviving Public Crisis*. Lexington Books: Massachussets.

Perdiguero, Tomás G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Anagrama: Barcelona.

Pontoizeau, Pierre- Antoine. (1991). *Manuel de Communication*. Armand Colin: Paris.

Rahim, Afzalur M. (Ed). (1989). *Managing Conflict: An interdisciplinay approach*. Praeger: USA.

Regester, Michael & Larkin, Judy. (2002). *Risk Issues ans Crisis management: a casebook of best practice*. IPR Kogan Page: Londres.

Urzáiz, Jaime de. (1997). *De las Relaciones Públicas a la Comunicación Social Integral*. Editorial San Martín: Madrid.

Westphalen, Marie-Helene. (1998). *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*. Dunod: Paris.

Revistas y Periódicos

Argandoña, Antonio. (1999). Business Ethics in Spain. *Journal of Business Ethics* 22: 155-173. No. 3 Noviembre II.

Benoit, William L. I(1997). *Image repair discourse and crisis communication*. *PR Review*, vol. 23, no. 2.

Boyd, Josh. (2000). Actional legitimation: no crisis necessary. *Journal of Public Relations Research*, octubre, Vol. 12. No. 4: 341-354.

Burnett, John J. (1998). *A strategic approach to managing crises*. *PR Review*, 24 (4): 475- 489.

Cinco Días. Ética y conducta empresarial; Garilletei, Javier. 10-04-2003.

Coombs, W. Timothy. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selections of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communications Quarterly*. Mayo, Vol. 8, No. 4: 447-477.

Coombs, W. Timothy. (1999). Information and compasión in crisis responses: a test of their effects. *Journal of Public Relations Research*. Vol 11, No. 2: 125-143.

Coombs, W. Timothy. (2000). Designing post-crisis messages: lessons for crisis response strategies. *Review of Business*. Otoño/ Invierno. Vol. 21, No. 3-4: 37-41.

Coombs, W. Timothy. (2002). *Deep and surface tretas: conceptual and practical imolications for crisis vs. Problem*. *Public Relations Review* 28: 339-345.

Coombs, W. Timothy & Holladay, Sherry J. (1996). Communications and attributions in a crisis: an experimental study in crisis communication. *Journal of Public Realtions Research*, 8 (4): 279-295.

Coombs, W. Timothy & Holladay, Sherry J.(2001). An Extended examination of the crisis situations: a fusions of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4): 321-340.

Diario del Istmo. Notas varias sobre el incendio en Veracruz. 1-6 enero 2003.

El Periódico. Un año del naufragio. 10-11-2003

Expansión. Lecciones de Comunicación en el caso Prestige. 12-02-2003.

- En busca de la excelencia empresarial (especial Calidad). 12-11-2003.

Gómez, Luis. La tormenta negra. *El País Semanal*. Número 1367. 8-12-2002: 38-51.

Guillermo, Amaya. Al mal tiempo, buena cara y comunicación. *Expansión*. 23-10-2002.

Hearit, Keith M. (1996). *The use of Counter- attack in apologetic PR crises: the case of GM vs Dateline NBC*. *PR Review*, 22 (3): 233- 248.

Kernisky, Debra A. (1997). Proactive crisis management and ethical discourse: Dow Chemical's issues management bulletins 1979-1990. (1997). *Journal of Business Ethics* 16: 843-853. No. 8, Junio I.

King, Granville III. (2002). Crisis management & team effectiveness: a closer examination. *Journal of Business Ethics* 41: 235-249. No.3 Diciembre II.

La Vanguardia. ¿Hablamos demasiado de ética empresarial? 16-11-2003.
- El dinero del fuel no alcanza para todo. 16-11-2003.

Lozano, Joseph M. & Sauquet, Alfons. (1999). Integrating business and ethical values through practitioner dialogue. *Journal of Business Ethics* 22: 203-217. No. 3, Nov. 11.

Major, Ann Marie. (1998). *The utility of situational theory of publics for assessing public response to a disaster prediction*. *PR Review*, 24 (4): 489- 503.

Marra, Francis J. (1998). *Crisis Communication Plans: poor predictors of excellent crisis PR*. *PR Review*, 24 (4): 461-474.

Mart inelli, Kathleen A. & Briggs, William. (1998). *Integrating public relations and legal responses during a crisis: the case of Odwalla, Inc*. *PR Review*, 24 (4): 443- 460.

Murphy, Priscilla. (1996). *Chaos Theory as a model for managing Issues and Crises*. *PR Review*, 22 (2): 95- 113.

Revista de comunicación audiovisual y publicitaria, No. 1. Septiembre-diciembre 1992.

Rivkin, Steve. (1998). *Mutiny in the cafeteria*. *The PR Strategist*, vol. 3, número 4: 20- 23.

Roskelley, Scot. (1994). *Hurricane sends communication back to basics*. *PR Journal*, vol. 50 número 3: 32,33, 39.

Sapriel, Caroline. (2000). Managing a long distance crisis. *Strategic Communication Management*. Agosto/ Septiembre, Vol. 4. No. 5:34-39.

Seeger, Matthew W. (2002). Chaos and crisis: propositions for a general theory of crisis communication. *Public Relations Review* 28 (2002): 329-337.

Seeger, Matthew W. & Ulmer, Robert R. (2001). Virtuous responses to organizational crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole. *Journal of Business Ethics* 31: 369-376. No. 4 June II.

Stateman, Alison. (2000). I didn't know what a crisis was until april 20. *Public Relations Tactics*. Abril, Vol. 7 , No. 4: 1-7

Tyler, Lisa. (1997). Liability means never being able to say you're sorry. *Management Communication Quarterly*. Agosto, Vol. 11, No. 1: 51-74.

Ulmer, Robert R. & Sellnow, Timothy L. (2000). Consistent questions of ambiguity in organizational crisis communication: Jack in the Box as a case study. *Journal of Business Ethics* 25: 143-155. No. 2, Mayo II.

Ulmer, Robert R. & Sellnow, Timothy L. (2002). *Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis*. Public Relations Review 28: 361-365.

20 minutos. El desastre de la A a la Z. 13 de enero de 2003.

Williams, David E. & Olaniran, Bolanle A. (1998). *Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice*. PR Review, 24 (3): 387- 399.

Internet

<http://www.niu.edu/newsplace/crisis.html>

Crisis Communication Plan: A blueprint for crisis communication

<http://www.crisisexperts.com>

Institute for Crisis Management

- Debunking the stereotypes of crisis management: the nature of business crises in the 1990's.
- News Coverage of business crisis events during 2000 & 2001

http://www2.ncsu.edu/ncsu/univ_relations/crisis.html

North Carolina State University Crisis Communication Plan

<http://www.rendon.com/docs/crisis.html>

The Rendon Group. Crisis communication

<http://gwu.edu/gelman/guides/sciences/crisis.html>

Crisis, disaster & risk management

<http://csic.es/prensa/dossier.html>

Dossier Prestige

<http://accountability.org.uk>

AccountAbility research

<http://web.amnesty.org>

Amnesty international

<http://cauxroundtable.org>

Cauxround table

<http://csrforum.com>

Corporate Social Responsibility web home

<http://ethiccorp.com>

Ethical corporation

<http://specials.ft.com/wmr2001/FT3MWW95VC.html>

Financial Times world's most respected companies 2001

<http://reputationinstitute.com/sections/who/s1d009.htm>

How does RI measure

<http://www.iabc.com>

IABC

<http://ibe.org.uk>

Institute of Business Ethics

<http://ipr.org.uk>

Institute of Public Relations

<http://ipra.org>

IPRA

<http://www.nunca-mais.org>

Nunca Mais

<http://www.projectsigma.com>

The sigma project

<http://www.unglobalcompact.org/Portal>

UN Global Compact

<http://www.sustainability.com/home.asp>

Welcome to SustainAbility

<http://www.la-moncloa.es>

La Moncloa