

¿Cómo citar este artículo?

Apellidos, Nombre (del autor del texto elegido) (2011). "Texto" (del artículo), en Giménez Rodríguez, S.; García Manso, A. y Díaz Cano, E. *Innovaciones en la sociedad del riesgo*. Toledo: ACMS, pp. (de inicio y final del artículo elegido).

## **La comunicación en momentos de crisis empresariales: estrategias 2.0.**

危机

**Eduardo Díaz Cano.  
Almudena García Manso.**

**Universidad Rey Juan Carlos.**

El general que conoce la guerra es árbitro del destino del pueblo  
(Sunzi)

### **Resumen**

La empresa ha pasado de ser un ente que todo lo decidía de forma autónoma y casi sin tener en cuenta a los posibles afectados por sus acciones u omisiones, a tratar de organizar su estructura y sus acciones pensando en las posibles consecuencias de su actividad empresarial en el más amplio sentido del término.

La competencia entre las múltiples empresas de cada sector ha llevado a los responsables, líderes y gestores a rodearse de profesionales que sepan cómo afrontar un problema interno o externo, no sólo de forma técnica, sino también desde la comunicación, tanto con sus trabajadores como con sus clientes o población en general, en los medios de comunicación habituales o entre las nuevas tecnologías y "redes sociales".

Las crisis empresariales, dicen las malas lenguas, llegan siempre en el peor momento. Prepararse para esas situaciones no es cuestión de un par

de horas y unos asesores externos que comienzan a trabajar después de haberse producido el problema, la crisis, y ya han perdido un tiempo valioso.

Es muy importante introducir una actitud proactiva y una forma de actuar, en todas las esferas empresariales, de prevención con la finalidad de que cuando surjan los problemas, las crisis, sean vistas como un elemento más de la actividad y se puedan resolver rápida y profesionalmente.

De este modo, cada pieza de la empresa, cada persona, sabe qué tiene que hacer. Los imprevisibles son un aliciente más a tener en cuenta y que deberán de ser solventados con mucho arte para que las consecuencias de esa crisis, leve, grave o muy grave, sean las mínimas tanto para la empresa como para la sociedad, personas, imagen, materiales, instalaciones.

Es el objetivo de esta comunicación ofrecer una serie de modelos teóricos y unas pautas para las buenas prácticas empresariales.

## **Introducción**

Los tiempos cambian y la comunicación unidireccional de los sistemas establecidos por las empresas hasta hace muy pocos años ya no tiene vigencia. Se han quedado anticuadas.

La nueva sociedad exige nuevas reglas pero sin olvidar que los cambios se producen de forma pausada en las mentes, conviviendo lo antiguo y lo nuevo pero los más jóvenes, los ciber-jóvenes, los nativos digitales, entienden cada vez menos otros sistemas que no sean los soportados en las TICs, en la red 2.0 y siguientes. Las redes sociales se mueven más a golpe de *bytes* que *face to face*, sin que lo uno excluya lo otro.

Las empresas, que no quieren quedarse atrás en su negocio, han descubierto cómo se mueven las "mentes" de los nuevos consumidores y se han puesto manos a la obra. Celaya (2008:80-83) opina que las empresas todavía no comunican, sólo informan pero los *community managers* son los puestos de trabajo en auge en estos momentos. Ellos serán los nuevos comunicadores, "dialogadores", a quienes se tendrá que dirigir el DirCom de

cada empresa para que haga llegar a las distintas redes sociales sus mensajes y establecer un diálogo real.

En las situaciones de crisis se utilizan tanto los sistemas antiguos, los medios de comunicación clásicos: TV, radio, prensa escrita y digital, y las nuevas herramientas, las páginas *Web* de la empresa y las redes sociales.

A continuación desarrollaremos qué se entiende por crisis en este contexto comunicacional, la prevención, los momentos de desarrollo de la crisis, y las actuaciones posteriores al problema para que la situación resulte ser positiva, a pesar de los momentos críticos. Los nuevos instrumentos: imprescindibles ya, "para ayer".

La comunicación empresarial es un campo muy amplio ya que recoge todo el sistema de comunicación general, ordinario, interno, externo e incluso el especial que queremos tratar aquí.

La primera parte ya la hemos tratado en otro artículo (García Manso, Díaz Cano, 2010) y no vamos a incidir expresamente aquí en ello aunque sí es necesario decir y recordar que toda comunicación parte de un conocimiento previo de quiénes somos, imprescindible en todos los ámbitos y que, por mucho que queramos comunicarnos a través de los bytes, en las redes sociales, como *community managers*, el paso previo es la realidad tangible, la física, emocional y transversal de la empresa para después poder transmitirla, traducirla, a bytes, comunicar *-feed forward-* y recibir *feedback*. No podemos olvidar que "seguimos trabajando con personas" aunque utilicemos herramientas 2.0. Por lo tanto la novedad no la establece tanto la tecnología sino más bien la forma de organizarse, de prepararse las personas, utilizando las nuevas herramientas para nuestras estrategias 2.0.

## **1. La crisis**

Hablar sobre crisis en estos tiempos puede ser considerado algo negativo y si es sobre crisis empresarial podría ser una falacia el tratar de traer a colación el problema cuando realmente se están produciendo crisis inevitables y sin solución, pues cientos de empresas se están convirtiendo en historia a una velocidad de vértigo y sin atisbar el fin.

El mejor entorno, para este apartado teórico sobre comunicación empresarial es, pues, una situación de cierta estabilidad en la que a medio y largo plazo se prevea una continuidad de la organización concreta sobre la que podríamos estar hablando. Sobre la no-empresa no puede haber un plan de comunicación para situaciones de crisis.

¿Podemos aprender de la situación actual? Naturalmente que sí, especialmente en lo referente al tamaño y al número de clientes que nos pueden salvar de macro-mega-crisis como la actual, esto es, si somos grandes y la competencia es reducida, podremos superar la situación con una reducción (pequeña-drástica) del número de trabajadores, pero el mercado nos seguirá necesitando (p.ej.: cementeras, constructoras, etc.).

¿Podremos sobrevivir utilizando estrategias de comunicación empresarial? Naturalmente que sí, nos habrá ayudado a conocernos mejor, a estudiar los perfiles de nuestros clientes y, en general, de los *stakeholders*, habremos sido proactivos y nos habremos adelantado a la situación. La estrategia no ofrece garantía de éxito pero nos hace adelantarnos en el tiempo a la competencia y a ciertos riesgos que podemos detectar al analizar el mercado para nuestro necesario conocimiento de los competidores.

Y si queremos centrar el tema, qué mejor que recurrir a diversas obras recientes que están sirviendo como resúmenes de largos años de estudio y planificación estratégica de la comunicación para situaciones de crisis. Nos estamos refiriendo a las obras de González Herrero, Fita, Losada, Saura, Enrique Jiménez y otros.

## **2. ¿Qué es un plan de comunicación?**

La comunicación organizacional tiene como objetivo, ni más ni menos que, organizar la empresa en sus redes comunicacionales para que ésta esté coordinada y funcione en su vida diaria y, también, para momentos de crisis.

Establecer en una empresa un plan de este tipo significa establecer una estrategia de comunicación para que tanto las informaciones más informales como las más importantes para la empresa lleguen a su destino,

con la información correcta y en el tiempo adecuado para el emisor y el receptor. El compartir esa información de calidad para todos los elementos participantes en la empresa, los *stakeholders*, es uno de los objetivos fundamentales del plan de comunicación.

Este plan debe tener en cuenta todas las personas pero también otros elementos importantes para el funcionamiento de la empresa como son la misión, visión, valores, objetivos y metas a conseguir planteados por la dirección de la empresa y corroborados por el otro plan, el plan estratégico de la empresa en su faceta económica, financiera, de ventas, de mercado, es decir, la gestión del negocio que es la que ha creado la empresa.

Definir qué es comunicación (Piñuel Raigada, 1997:19), un plan de comunicación es sencillo teniendo en cuenta la gran cantidad de aportaciones existentes en la literatura. Diremos simplemente que es la planificación de las acciones comunicativas que vamos a tomar para llevar a buen puerto los objetivos concretos de nuestra empresa teniendo en cuenta la situación pasada, presente y las expectativas de futuro de nuestro negocio y, todo ello, de una forma constatable, que se pueda medir pues, si bien los planes a futuro admiten variaciones, rectificaciones, como veremos, tanto en las estrategias de negocio como en las estrategias de comunicación, ambos deben ser constatables para que la empresa pueda funcionar correctamente (Van Riel, 2005:1).

Toda la maquinaria empresarial debe funcionar correctamente y la comunicación es el elemento transmisor. Si lo conseguimos estará justificado nuestro puesto de trabajo, y el de todo el equipo, colaborando en la creación de una nueva cultura empresarial, potenciando la estrategia empresarial (Putnam, Costa y Garrido, 2002) y por ello es por lo que queremos trabajar como profesionales en la gestión de la comunicación.

Estamos introduciendo un "método" para comunicar nuestra empresa tanto los trabajadores entre sí, como estos con la dirección (interna), e igualmente la empresa con los proveedores, los accionistas, los clientes, etc., (externa) (Fita, 1999:15), que sea el "sistema nervioso" que une todo el cuerpo empresarial (Arrieta, 1991:141).

Este método para comunicar se basa en una visión íntegra de la empresa, reflejará su cultura interna y reforzará su imagen externa a lo largo del tiempo pues se planifica lo que se va a hacer con antelación.

Se concretarán unos objetivos, que serán los que nos digan hacia dónde quiere ir la empresa; también se señalará el por qué, clave para los directivos, accionistas y trabajadores y que nos garantiza que los objetivos no son inalcanzables o superfluos; concluyendo con el cómo, los medios personales y materiales a disposición del equipo de comunicación; y el cuándo, tanto los objetivos a corto como a largo plazo, la duración del plan, las revisiones y la recogida de cambios que van produciéndose en la empresa y, por lo tanto, también en el plan a lo largo de su vida útil, sin olvidar el coste, aspecto elemental para poder ponerlo en marcha y mantenerlo en funcionamiento durante la vigencia del plan.

Pasos que nos sirven a nosotros para el plan de comunicación como a la empresa para establecer su plan de negocio y si está bien hecho debería ser, también, fuente de satisfacción para la empresa (Sainz de Vicuña, 2010:42) y una ventaja competitiva al mantener una visión a futuro de nuestro sistema de comunicación y disponer de un marco de referencia estable, evitando dejarlo todo al azar (Pérez González, 2001:146-147).

Desarrollar el plan de comunicación en detalle exige un esfuerzo de análisis notable, tal y como lo refleja el texto *Comunicación y reputación en empresas e instituciones* (Fernández Fernández, 2011:129-160), Potter (2001) y su *Communication plan*, Ongallo (2007) *Manual de comunicación*, especialmente dirigido a la comunicación interna y Pérez González (2001) en *Estrategias de comunicación*, de una forma más teórica y comenzando con la historia hasta llegar al siglo XXI, como si de una estrategia comunicativa real se tratase.

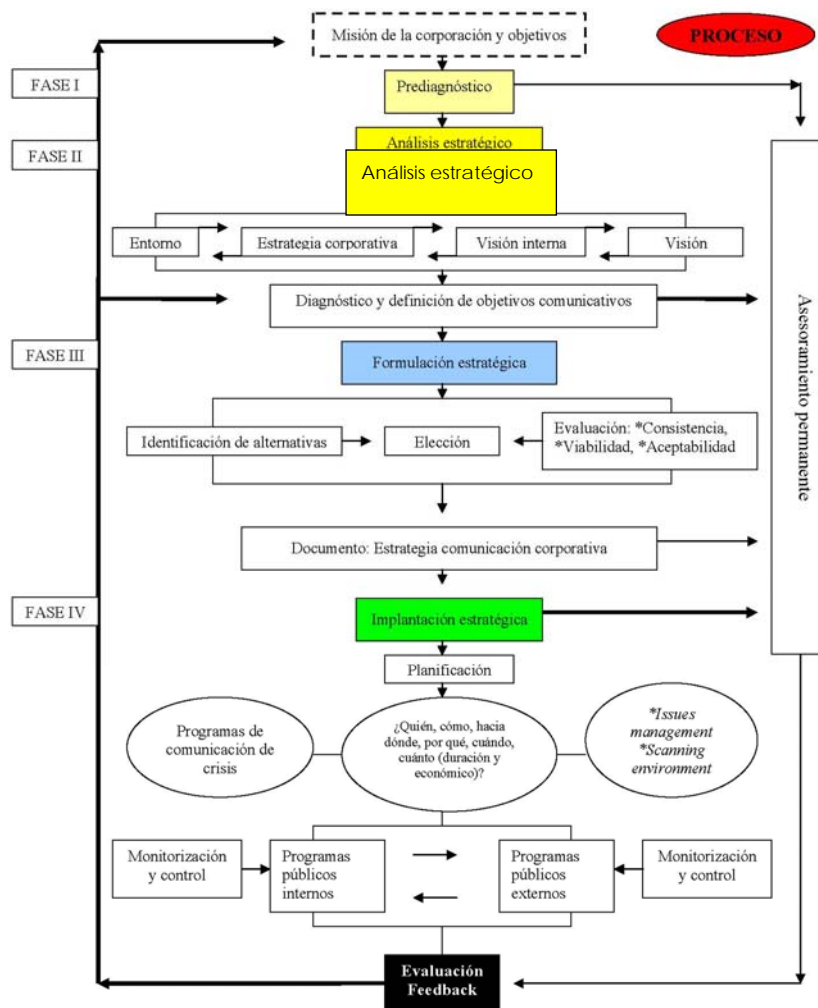
Siguiendo las palabras de Piñuel Raigada (1997:189), la estrategia de comunicación en situación de crisis "debe integrarse en el marco del planteamiento global sobre la estrategia de la empresa". Por esta razón se reproduce aquí la Figura I de Pérez González (562) para continuar con las posibles alternativas teóricas en la estrategia de comunicación en situación de crisis.

### 3. Causas y tipologías de crisis

Las crisis empresariales pueden tener las más variadas causas de inicio, tantas que algunos empresarios consideran que es imposible plantearse el poder "prevenir, prepararse o evitar" esa situación en algún momento y, por lo tanto, no realizan acciones para que éstas no se produzcan o si se producen tengan el mínimo efecto posible sobre la empresa en su conjunto.

González Herrero (1998:33) recoge en un esquema los distintos tipos de crisis planteados por diferentes autores desde 1986, con Meyers y Holusha, hasta 1996, con su propia propuesta que veremos al final de este apartado.

Figura I



Fuente: Adaptado de Alberto Pérez, R. (2001), *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel, p.562

Fita (1999:129-168), por su parte, reúne una serie de tipologías basándose en diferentes autores como Piñuel y Westphalen quienes dividen las tipologías en tres grupos según sean los orígenes:

- a. Objetivos -atentado, guerra o cambio político- o subjetivos -rumor, declaraciones polémicas.
- b. Técnicos -accidente químico, decisión técnica- o políticos -conflicto social, decisión política.
- c. Exógenos -quiebra financiera generalizada, caída de precios de materias primas- o endógenos -diferencias graves entre departamentos, formas de remuneración diferentes entre los empleados, etc.

Estos tres apartados no son estancos y los problemas pueden pasar de subjetivos a objetivos o de endógenos a exógenos rápidamente dificultando la forma de resolver el problema si no se está atento por parte de los responsables o se dispone de los mecanismos para que estos no superen la barrera de "problemas, dificultades" (nivel amarillo) y pasen al grado de crisis (nivel rojo) antes de hacerse público y poder dañar la imagen de la empresa gravemente.

Continuando con Mitroff y Pearson plantean dos tipos de familias: familias de crisis y familias de prevención, dando a las primeras una alternativa para poder solucionarlas. Sería la "cartera de crisis" de la empresa, de la organización.

La forma de actuar propuesta por estos dos autores es que toda empresa debería planificar, al menos, una crisis de cada una de las familias para poder considerar que se está en condiciones de resolver con cierto éxito una posible crisis.

Establecen dos ejes, tanto para las familias de crisis como para las familias de acciones preventivas, con cuatro puntos importantes: para las familias de crisis tendríamos en el primer eje -vertical- las causas técnico-económicas y humano-sociales y en el segundo eje -horizontal- la gravedad de la crisis sea esta normal, media o grave.



Para las familias de acciones preventivas tenemos los dos ejes con los cuatro puntos importantes: técnico-económico; humano-social-organizacional y en el otro eje el ámbito en el que actuar: interno o externo.

Estos autores hacen una enumeración de más de cien posibles causas de crisis para las que se debería preparar la empresa dividiéndolas en "familias", por lo que sería mucho más fácil el enfrentarse a ellas en su conjunto.

Estos autores inciden, sin embargo, en que la mejor prevención es el "conocimiento exhaustivo de la propia organización". La incorporación de la prevención a la cultura de la empresa -con lo que esto representa- sería el segundo elemento fundamental para que los mecanismos funcionasen automáticamente al tenerlo asimilado todos y cada uno de los empleados de la empresa.

Las incógnitas conocidas -aquellos riesgos peculiares que son inherentes a nuestra actividad- estarán cubiertos por uno o varios "seguros" para evitar pérdidas humanas, económicas y afecciones al medioambiente, pero incluirlas en el saber "popular" de la empresa es un paso más en el camino de sensibilización a todos los que participan en la organización.

La velocidad de respuesta ante cualquier signo que indique "problema grave" nos dará los minutos necesarios para resolverlo y no pasar al estado de crisis y que esto pueda degenerar en una crisis pública con consecuencias impredecibles.

Otra de las tipologías comunes es la de González Herrero (1998:36-37) que las divide en evitables -si se produce una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización- e inevitables, tanto accidentales -agentes naturales- como operativas -por errores o acciones humanas ante lo cual la empresa tendrá que poner todo su empeño en contener o minimizar los daños que puedan producirse. Ver Tablas 2 y 3.

Y si bien esta es una de las teorías, la empresa debe de ir más allá y, a pesar de los problemas causados por la crisis, debe intentar sacar beneficio de esa situación convirtiendo esa crisis en una nueva oportunidad de

negocio. La dificultad estriba más en el cómo pero crisis no significa necesariamente destrucción y sí búsqueda de nuevas salidas como sucedió con el caso JohnsonJohnson.

#### **4. Modelos de gestión de crisis**

Después de habernos planteado las posibles crisis que puedan afectar a nuestra empresa, debemos plantearnos cómo resolverlas y para ello disponemos, también, de varias fuentes que nos pueden servir para nuestro caso concreto.

Varios autores entre los que destacan Fernández Fernández (2011), Losada Díaz (2010), Enrique Jiménez (2007) y Túniz López (2007) sintetizan hasta ocho modelos de los cuales coinciden en tres con afirmaciones muy similares y, como ejemplos, destacamos:

Modelo *Onion* de Pauchant y Mitroff (1992) que en cuatro capas daría respuesta a los cuatro niveles a los que podría afectar la crisis: carácter de los individuos que son parte de la organización; cultura organizacional (misión, visión, valores, racionalizaciones; estructura organizativa, especialmente la encargada de la gestión de crisis, pero también la de comunicación en general y las estrategias de la organización que incluye los procedimientos, planes y mecanismos de crisis.

Modelo de las relaciones públicas de crisis de Marra (1998:158) que "incide en las relaciones que la organización mantiene con sus públicos relevantes como clave en el éxito de la gestión de crisis" en parte, como sugiere Garrido (2001:95), centrando la estrategia en el receptor porque así sufrirán menos que aquellas organizaciones con relaciones débiles con sus públicos. Para ello se planificará la comunicación de crisis, se activarán las relaciones con los públicos, se llevarán a cabo los procesos y prácticas de comunicación de crisis y se mantendrá una estrecha relación posterior a la crisis con su público, especialmente el más relevante.

Modelo de las 4 R's de Heath que va dirigido a la planificación de las situaciones de crisis en las cuatro etapas siguientes: reducción, consistente en la evaluación de los riesgos y su posible impacto; preparación, tanto del personal de la organización como aquellos que se podrían ver afectados,

para que la gestión sea fructífera; respuesta de la empresa a la situación de crisis habida y la auditoría de la crisis en sí; recuperación de los públicos, clientes, imagen, etc.

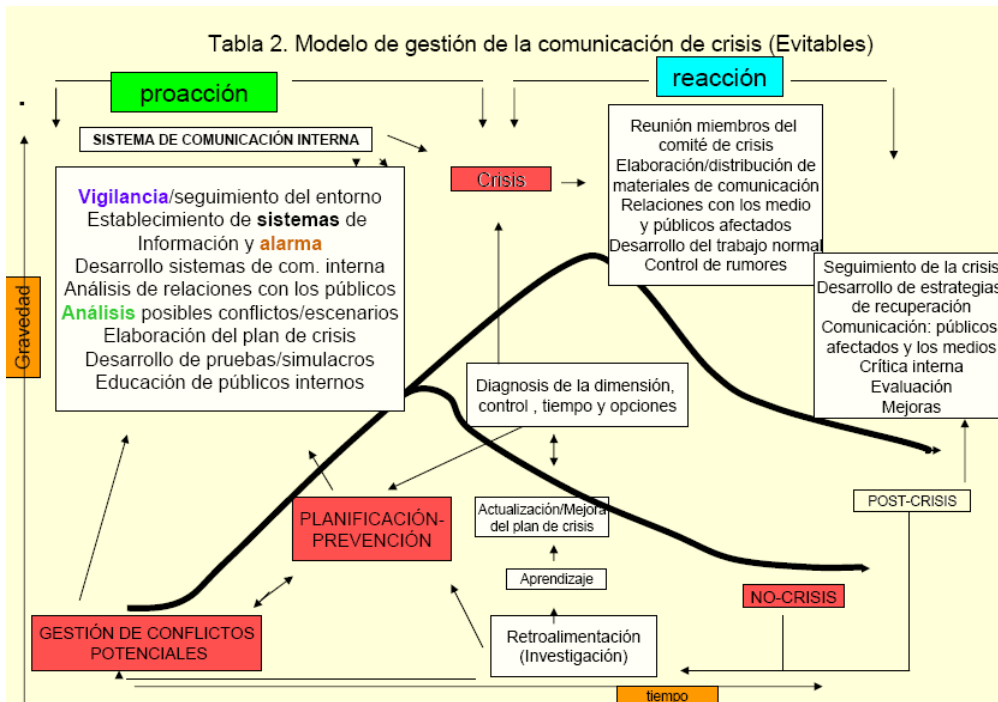
Un quinto momento, apuntado por Losada Díaz (2010:43), consistiría en la flexibilidad, la cual no debe de ser perdida de vista pues toda la estructura que se pueda organizar para luchar contra la crisis tendrá como telón de fondo el plan desarrollado y probado anteriormente, pero también se debe pensar que la situación exige una respuesta concreta que quizás no esté prevista, totalmente, en el plan. Las circunstancias pueden ir cambiando.

## **5. Fases de las crisis**

Uno de los modelos más conocidos de cómo pueden evolucionar las crisis es el de González Herrero (1998:52-59) y que de una forma muy resumida se concentran en: nacimiento, desarrollo, madurez y declive; Túñez López (2007:41) coincide en tres y varía "desarrollo" por "crecimiento"; Marín Calahorro (2006:41-42) las resume en dos: activación y reacción, pero estas las subdivide en cuatro desarrollando la primera en una fase preliminar (alerta), fase de prevención, fase aguda (eclosión) -que determina el inicio del periodo de reacción-, por último una etapa crónica. Esta última etapa lleva incluido un periodo de normalización tratando de recuperar la confianza perdida entre los públicos y los medios.

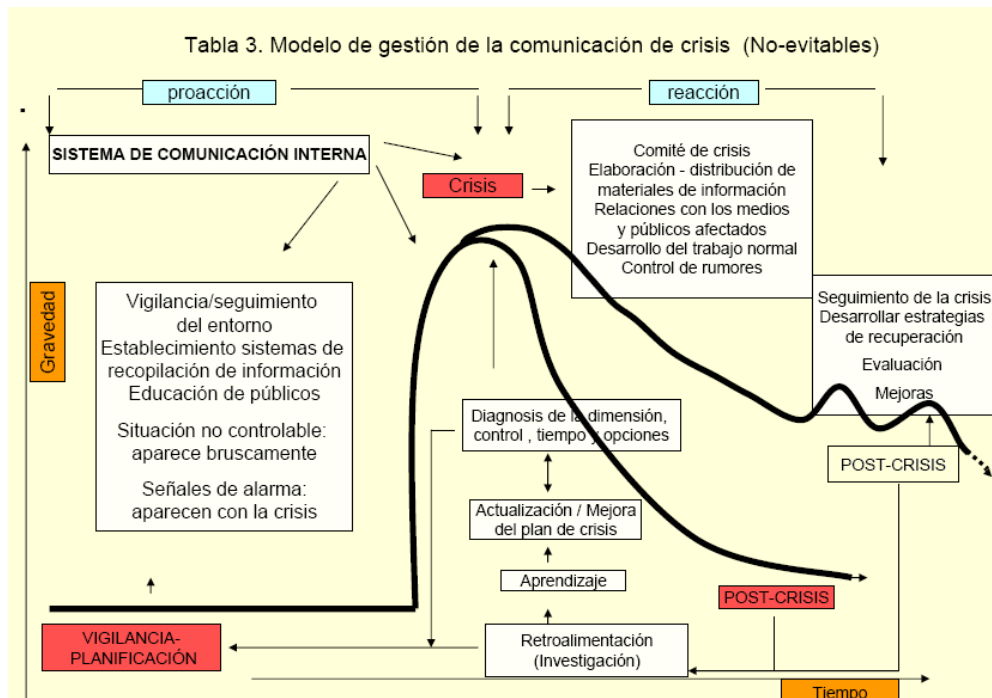
Reproducimos dos Tablas para visualizar las crisis evitables y las no evitables.

Tabla 2



Fuente: Adaptado de González Herrero (1998) *Marketing preventivo*, p.56

Tabla 3



Fuente: Adaptado de González Herrero (1998) *Marketing preventivo*, p.57

## **6. Actitudes iniciales ante la crisis en sí**

Ante una crisis, sea del tipo que sea, incluso la empresarial, se suele dar una *relación perversa* (Lagadec, 1993:115 en: González Herrero, 1998:187) entre los medios y las entidades o personas que sufren u ocasionan una crisis. No tienen por qué ser buenos o malos amigos de viaje pero se necesitan mutuamente, unos para comunicarse con sus públicos y otros para comunicar su materia prima que es la información surgida durante esa crisis.

En un anterior trabajo, los autores (García Manso y Díaz Cano, 2010:312-315) realizaban unas consideraciones sobre los medios respecto a determinadas actuaciones forzadas por la necesidad de los medios -dada la altísima competencia en el sector por las "primicias"- en el sentido de echar por tierra el trabajo realizado por gran cantidad de profesionales en los gabinetes de comunicación, direcciones de comunicación o departamentos de las empresas, no por su mala práctica profesional sino por esa necesidad de tener que ofrecer a sus públicos algo nuevo en cada conexión, sea de televisión, de radio, del *blog*, o de la siguiente edición de los periódicos en línea o en papel. Citamos variados ejemplos periodísticos que siguen siendo vigentes y que nos deben hacer pensar a ambas partes a la hora de trasladar información de una entidad a la otra y a sus públicos.

Si nos fijamos en autores clásicos sobre comunicación empresarial son varios los que tratan este tema de las actitudes con mayor o menor profundidad. Así encontramos a Losada Díaz (2010:125-1137), Sánchez Calero (2006:95-114), González Herrero (1998:179-188), Enrique Jiménez (2007:174-175), Piñuel Raigada, (1997:186-189) pero las formas de enfrentarse a ella no están recogidas en los manuales, cada empresa establece su sistemática centrándose en el tipo, gravedad y duración de ésta. Pero sí se manejan algunos estereotipos, especialmente los menos deseables pero que vuelven, una y otra vez, a ser puestos en práctica por los diferentes "comunicadores".

Estamos hablando de tácticas como la negación, la primera actitud que nos puede asaltar por considerarnos "suficientemente preparados", cómo

nos va a pasar esto a nosotros que lo tenemos todo previsto, es imposible. Evidentemente la reacción será negar lo que nos imputen.

Y si a primera vista la respuesta pudiera ser comprensible no es responsable. Todo directivo o comunicador tiene la obligación de informarse suficientemente y sopesar muy bien esta forma inicial de responder pues los desmentidos posteriores siempre dejan una mala imagen y eso no es lo que se busca con estas premisas sino más bien lo contrario.

Ganar unos minutos o pretender reducir el impacto de la crisis no justifica el desmentido posterior. Nuestra posición resultará ser la más débil de la cadena y, en cierto modo, habremos salido derrotados por la crisis. Los ejemplos más claros los tenemos actualmente entre las cajas de ahorros o bancos. Nadie se responsabiliza de nada.

La tarea del comunicador es facilitar el trabajo de los profesionales de los medios de información, intermediarios entre la organización y nuestros públicos. No hacerlo así o tratar de sustraer al informador los datos relevantes, que ellos recogen, analizan, interpretan y reproducen según su criterio profesional, nos devolverá una imagen no deseada.

Los medios buscarán otras fuentes de información y nos eliminarán de entre sus fuentes por ser parciales, erróneas o malintencionadas. Recordar, como hace Túñez López (2007:71) que los medios informativos precisan diferenciarse de la competencia pero no necesitan informaciones falsas para crear polémica o desviar la atención.

El silencio, como segunda opción, es usado por organizaciones o comunicadores que piensan que el tiempo acabará haciendo olvidar lo que pasó.

Cada empresa o institución tendrá que evaluar si puede utilizar o no si el reconocimiento de un determinado problema, negativo para sus intereses, puede agravar la situación o el silencio puede ser visto como una actitud de pasividad y, por lo tanto, perjudicar notablemente su imagen. Pero la empresa, de entrada, no puede pensar que si ella no habla, nadie va a decir algo sobre lo ocurrido, al contrario, algún otro lo hará (González Herrero, 1998:182)

Sobrevalorar un rumor infundado o errar por no desmentirlo puede ser igual de perjudicial. Ejemplos de este tipo los vemos y escuchamos constantemente entre los políticos, bien es verdad que no son una "empresa" pero nos puede servir de pauta para nuestra organización.

Otra táctica posible: la confesión de responsabilidad. Es la que, en principio, se debería tomar una vez analizada la situación y constatar que somos los que podríamos haber evitado que se produjese esa situación de crisis. Pero el reconocimiento no es suficiente ni para el público en general ni para los afectados en concreto. La empresa pondrá a disposición de todos los afectados los recursos necesarios para subsanar los daños. Además de esto, la empresa se pondrá a disposición de las autoridades para todas aquellas actuaciones que se consideren necesarias. Ejemplos habituales de estas crisis las encontramos en el sector de alimentación. Para nuestro sonrojo, si se mezcla este sector con la política internacional, sólo saldrá perdiendo el consumidor, como hemos visto en muchos casos y el último el de los productos españoles -pepinos / brotes de soja- en Alemania.

Otra reacción típica de enfrentarse a una crisis, inicialmente, es la de acusar a otros o desviar la responsabilidad a estamentos más bajos de la estructura jerárquica.

Ambas actitudes son discutibles en su proceder, aunque pueden ser correctas en la identificación de la fuente de la crisis pues, especialmente la segunda consideraría a la "persona" como única responsable de sus actos y no dentro de una estructura como es la empresa. En ambos casos, y si la reacción inicial se corresponde con los hechos, la actitud de la empresa que actúa así debería ser la primera en poner los medios para que se demuestre que lo dicho es cierto. Unos ejemplos habituales son los de los pilotos, como el del avión que transportaba al presidente de Polonia.

## **7. La post-crisis**

Y si la mejor forma de combatir una crisis es la prevención, la actitud proactiva, estudiando, escuchando y analizando todos y cada uno de los síntomas que nos pudiesen poner en la senda de una posible crisis -sin

obsesión-, lo cual sólo se puede completar si disponemos del equipo adecuado, ¿qué pasa con la post-crisis?

Resulta que las organizaciones se plantean, sin grandes dificultades pero por necesidades obvias, el dar solución a los distintos tipos de crisis, de la forma más adecuada a sus posibilidades y necesidades.

Menos son los que incluyen en su estrategia de gestión empresarial un equipo de comunicación que, entre otros cometidos, se encargue de organizar la empresa para estar preparada en caso de que algún problema pase la raya roja y se convierta en crisis para esa institución o, de forma accidental se produzca un hecho no deseado por nadie pero que afecta al conjunto de la empresa y su reputación apareciendo los medios de comunicación para trasladar esos hechos a la opinión pública.

Pero muchos menos son los que lo tienen organizado, aprovechando así, la crisis para aprender, es decir, mantener a la organización en ese estado de cambio y mejora constante que hace que la empresa no se duerma.

¿Cuándo podemos dar por finalizada una crisis? Pues tenemos que tener claro que una crisis en un departamento puede tener una solución rápida pero pasar ese mismo problema a otro en el cual, si no se encuentran soluciones igualmente rápidas, tendrá pronto las dimensiones de otra crisis y así sucesivamente. Es decir, el efecto contagio puede inducirnos a dar por terminado un foco pero olvidar otro que está emergiendo. Si se diese una de estas situaciones en una crisis abierta (a la opinión pública), tendríamos un problema mucho más grave pues nuestra credibilidad quedaría realmente dañada. Considerar, según O'Rourke, que ha pasado la tormenta cuando "los medios no tienen nada nuevo que contar, las quejas son las habituales a la situación anterior a la crisis o que el volumen de acciones y la volatilidad de precios han vuelto a la normalidad" son algunas de las pistas que ayudan a dar por zanjada la crisis (en Losada Díaz, 2010:139-140 y Enrique Jiménez, 2007:181-182).

A partir de ese momento, tenemos que ponernos a trabajar pues, el final de una crisis significa el inicio de los preparativos para la siguiente, no



por necesitar descargas de adrenalina sino por todo lo contrario, para aprender a gestionarlas mejor para el bien de todos los *stakeholders*.

Marín Calahorro (2006:50-54) habla incluso de un plan organizado de superación de crisis en el que incluye las cuatro etapas de Cutlip y Center:

- Investigación y evaluación de los impactos en los diferentes públicos con sus reacciones, acertadas o no, según la información recibida.
- Planificación estratégica para recuperar la credibilidad, los públicos, los clientes, incluso con campañas de relaciones públicas, tratando de evitar que permanezca el "recuerdo de la crisis". Losada Díaz (2010:143) nos habla del caso de Nueva York.
- Ejecución. Según la autora "debe caracterizarse por su espontaneidad, naturalidad, oportunidad y adecuación a las circunstancias. La comunicación juega un papel importante para modificar actitudes y opiniones" (p.53)
- Evaluación y análisis de resultados sobre las actuaciones y programas que se han desarrollado para la superación de esta crisis

Es decir, un trabajo de auditoría enorme, realizado por profesionales, para poder recuperar lo perdido durante la crisis y sacar el máximo beneficio para las siguientes situaciones difíciles para la empresa.

Fita (1999:210) nos habla de la necesidad de utilizar la crisis como una herramienta más en la política de formación, y se puede ir más allá, esa formación es la que va dando carácter a la cultura empresarial que, a lo largo del tiempo, se conforma de una manera muy especial y entendible si se repasa la historia y los pasos dados por trabajadores y directivos anteriores en estas situaciones graves y otras más agradables.

Piñuel Raigada (1998:193-194) coincidiendo con Fita, aseveran que en las estrategias de gestión de crisis nos vamos a encontrar con la necesidad de adoptar una visión partida: por un lado la de los hechos ocurridos y la

idea que existe dentro de la organización y, por otro, la representación subjetiva que esa situación -por las circunstancias que sean y que tenemos que descubrir- ha generado en la opinión pública, en nuestros públicos o clientes directos.

Podemos tener razón y, sin embargo, no tenerla a los ojos de los demás. Si esto nos sucede en nuestro trabajo de comunicación, concluye Piñuel Raigada en el mismo párrafo, "habremos perdido la batalla de la comunicación".

En todo este análisis de la crisis, toda vez finalizada o incluso mientras se trabaja, no podemos dejar pasar la oportunidad para "Reconocer el esfuerzo desarrollado", como nos recuerda Losada Díaz (2010:142), en el sentido de reconocer el trabajo realizado y las energías extra, consumidas en esos momentos, días o meses, para resolver la crisis, tanto a nivel personal -de todos los directamente implicados- y desde las más altas instancias de la organización, hasta el reconocimiento general a través de los medios de comunicación y dirigido a todos los públicos, quizás teniendo en mente las campañas de una bebida refrescante que en 1999, y después de 200 intoxicaciones, logró superarla y concluyó con un "Gracias" por seguir confiando en ellos después de los momentos difíciles superados (pp.135-136).

Como decíamos al inicio de este trabajo, las nuevas herramientas, que nos habilitan para las estrategias 2.0 de comunicación empresarial, potenciando o facilitando la relación entre las personas a distancia, compartir mucha más información que con otros sistemas clásicos y trabajar de una forma más colaborativa, siguen centradas en lo mismo de siempre, en las personas, responsables de esas mismas estrategias, en las actividades previas, los trabajos intensos de producción y venta y en los resultados.

La difusión, la comunicación la podremos hacer a través de las "nuevas" redes sociales (nuevas por la herramienta, no por el origen, contenido y destinatario) pero no debemos olvidar que seguimos siendo las personas las que acceden a las redes sociales fundamentalmente para relacionarse con

sus contactos preferidos, no para recibir los mensajes publicitarios de las empresas.

También son las personas las responsables de crear las distintas situaciones, incluso las crisis y, por lo tanto, de resolverlas, utilizando para ello las herramientas que mejor se adecuen a nuestras estrategias 2.0, sean estas previas a la crisis o posteriores, para superarla y sacar el mayor provecho de esa situación que se debe tornar en positiva y ser el punto de inicio para la nueva etapa.

### **Bibliografía**

ANDRADE, H., (2005), Comunicación organizacional interna, proceso, disciplina y técnica, La Coruña, Netbiblo.

ARRIETA, L., (1991), "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional", en Fernández, C., (Ed.), La comunicación en las organizaciones, México, Trillas.

BARQUERO CABRERO, J.D., (2005), Comunicación estratégica. Relaciones públicas, Publicidad y Marketing, Madrid, McGraw-Hill.

CAPRIOTTI, P., (2005), Planificación estratégica de la imagen corporativa, Barcelona, Ariel.

CELAYA, J., (2008), La empresa en la Web 2.0, Barcelona, Gestión 2000.

ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M., (2007) La comunicación empresarial en situaciones de crisis, Barcelona, UAB.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, M., (2011) Comunicación y reputación en empresas e instituciones, Madrid, Universitas.

FITA, J., (1999), Comunicación en programas de crisis, Barcelona, Gestión 2000.

GARCÍA MANSO, A. Y DÍAZ CANO, E., (2010) "Estrategias de comunicación empresarial", en AGUILAR, M. Construcciones y deconstrucciones de la sociedad, Toledo, ACMS, pp.306-319.

GARRIDO, F.J., (2001), Comunicación estratégica, Barcelona, Gestión 2000.

- GOLDHABER, G.M., (1993), *Organizational Communication*, New York, Brown y Benchmark.
- GONZÁLEZ HERRERO, A., (1998), *Marketing preventivo*, Barcelona, Bosch.
- GRANT, R.M., (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, Blackwell.
- HORMIGOS RUIZ, J., (2011), *Materiales didácticos de sociología de la empresa*, Madrid, OMM.
- HORMIGOS RUIZ, J., (2008), *Música y sociedad. Análisis sociológico de la cultura musical de la posmodernidad*, Madrid, Fundación Autor.
- JIMÉNEZ ZARCO, A.I. y RODRÍGUEZ ARDURA, I., (Coords.), (2007), *Comunicación e imagen corporativa*, Barcelona, UOC.
- LÓPEZ QUESADA, M., (2003), *Estamos en crisis. Lecciones sobre la gestión de crisis*, Madrid, Dossat.
- LOSADA DÍAZ, J. C., (2010), *Comunicación en la gestión de crisis*, Barcelona, UOC.
- MARÍN CALAHORRO, F., (2005), *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales*, Madrid, Fragua.
- MARTÍN CABELLO, A., (2011), *Sociología de la cultura*. Madrid, Universitas.
- MARTÍN CABELLO, A., (2009), *Perspectivas teóricas en torno a la sociología de la cultura*, Madrid, Dykinson.
- MARTÍN MARTÍN, F., (2006), *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid, Universitas.
- MITROFF, I. Y PEARSON, CH., (1995), *Cómo gestionar una crisis*, Barcelona, Gestión 2000.
- ONGALLO, C., (2007), *Manual de comunicación*, Madrid, Dykinson.
- PÉREZ GONZÁLEZ, R.A., (2001), *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel.

- PIÑUEL RAIGADA, J.L., (1997) Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones, Madrid, Síntesis.
- PORTER, M., (2002), Estrategia competitiva, México D.F., CECSA.
- POTTER, L.R., (2001), The communication plan, San Francisco-USA, ABC.
- PUTNAM, L.L.; COSTA, J.; GARRIDO, F.J., (2002), Comunicación empresarial, Barcelona, Gestión 2000.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M., (2010), El plan estratégico en la práctica, Madrid, ESIC.
- SÁNCHEZ CALERO, M.L., (2006), La información especializada en la gestión de crisis, Madrid, Fragua.
- SAURA, P., (2005), La gestión y la comunicación de crisis, Madrid, U. Pontificia de Comillas
- SUNZI., (2003), El arte de la guerra, Madrid, Trotta.
- TOMÁS FRUTOS, J. y MARÍN CONESA, A., (2007), La comunicación eficaz en las organizaciones: El valor de comunicar, Murcia, DM.
- TÚÑEZ LÓPEZ, M., (Coord.), (2007), Comunicación preventiva, La Coruña, Netbiblo.
- UÑA JUÁREZ, O. y MARTÍN CABELLO, A., (2009), Introducción a la sociología, Madrid, Universitas.
- UÑA JUÁREZ, O., (2010), Nuevos ensayos de sociología y comunicación, Madrid, Universitas.
- VAN RIEL, C.B.M., (2005), Comunicación corporativa, Madrid, Pearson-Prentice Hall.