

LA GESTION DE LA COMUNICACION EN SITUACION DE CRISIS Y RESPUESTA ANTE UNA EMERGENCIA

A. Jordá Rodríguez^(p), J. P. Maciel

Abstract

Most crises are due to causes of greater force, technological failures, human errors or decisions, or the lack of them, from organization managers. The finality of this crisis communication study is to provide to communication people in charge with a tool to assess the origin and identify the situations that can be generated, as well as the suitable means to solve them: good communication is key.

Importance of communication management in crisis situations and emergency response is described and necessity to establish a working methodology to foresee events and prepare the organization for emergency situations is explained. The results of a good planning of crisis communication are: to help to prevent the crises, to improve the decision making, to make less drastic the implementation of the policies of risk management and creating an image of confidence between all the stakeholders.

An important conclusion is that if communication is fundamental for any process of management, it is even more for crisis situations, since the attitude of people towards risks, and those in charge of their management, has changed considerably during this past years.

Keywords: crisis communication, emergency management, prevention.

Resumen

La mayoría de las crisis suelen estar originadas por causas de fuerza mayor, fallos tecnológicos, errores humanos, o por decisiones o indecisiones de la dirección de una organización. La finalidad del estudio de la comunicación de crisis es proporcionar a los responsables de comunicación de una organización herramientas para estudiar y valorar cuál es el origen y cuáles son las situaciones que pueden generarse, así como los medios más adecuados para resolverlas: la buena comunicación es la clave.

Se describe la importancia de la comunicación en situación de crisis y respuesta ante una emergencia y se plantea la necesidad de establecer una metodología que se anticipe a los hechos y prepare a la empresa para situaciones de emergencia. Los resultados de una buena planificación de la comunicación de crisis son: ayudar a prevenir las crisis, mejorar la toma de decisiones, hacer menos drástica la implementación de las políticas de gestión de riesgos y crear una imagen de confianza entre todas las partes implicadas.

Se concluye que si la comunicación es fundamental para cualquier proceso de gestión, lo es más todavía para las situaciones de crisis, ya que la actitud de las personas hacia el riesgo y los que consideran responsables de su gestión, ha cambiado mucho en los últimos años.

Palabras clave: comunicación de crisis, gestión de emergencias, prevención.

1. La comunicación en situaciones de crisis

No todas las **situaciones de crisis** son iguales, ni hay una clasificación clara y consensuada para ellas, por lo que resulta difícil a veces definir qué se entiende por crisis. Según el diccionario María Moliner, una **crisis** es *"un momento en que se produce un cambio muy marcado en algo"*. La Real Academia Española de la Lengua define la palabra **crisis** como *"un momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes"*. Según Saura Pérez [1] es *"una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados de viabilidad de la entidad"*.

El objeto de este estudio es la **comunicación de crisis** en empresas y organizaciones y, en especial, las crisis relacionadas con la continuidad de negocio. Así, a estos efectos, una **crisis** es una situación imprevista que requiere una actuación específica y que puede poner en peligro la situación económica o la imagen de la organización, debido al pago de una indemnización o una sanción, la destrucción o pérdida de activos o información, o la publicidad adversa o mala imagen.

El origen de las crisis relacionadas con la continuidad del negocio puede ser técnico o económico, personal o social y por causas tanto internas como externas. La **Figura 1** resume en función del tipo de riesgo dichas causas.

RIESGOS	CAUSAS INTERNAS	CAUSAS EXTERNAS
TECNICOS/AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos tecnológicos internos debidos a la actividad de la organización incluso los de la tecnología de la información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos medioambientales • Riesgos debidos a la localización • Riesgos tecnológicos externos
ECONOMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos debidos a fallos de organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos debidos al entorno económico y social
PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos debidos a la actividad humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos debidos a la actividad humana
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos debidos a actividades delictivas, actos organizados o deliberados 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos debidos a actividades delictivas, actos organizados o deliberados
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Otras situaciones de crisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras situaciones de crisis

Figura 1. Tipos de crisis según los riesgos. (Elaboración propia)

Muchos de los riesgos citados anteriormente están relacionados con la escasa o nula presencia de la comunicación como factor imprescindible a la hora de planificar, gestionar y llevar a cabo los planes de emergencia.

Lareu [2] afirma que "ningún plan de reacción o prevención puede prever todas las situaciones posibles ni la cadena de hechos fortuitos y desafortunados que el azar tiende a combinar para hacer que cada accidente sea diferente", pero la ausencia de comunicación puede ser un factor agravante.

2. Problemas que plantea la comunicación

Como es frecuente en la Gestión de Emergencias, se plantea el mismo problema que en la denominación de amenazas, riesgos, fases o planes: hay una falta de acuerdo relativo a qué se entiende por **Comunicación de Riesgo** y **Comunicación de Crisis**. Distintos estudios y organismos establecen distintos nombres, contenido y relación entre éstas, según la revisión bibliográfica realizada.

El U.S. Department of Health and Human Services [3] define **Comunicación de Riesgo** como “un proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre individuos, grupos e instituciones; que a menudo comprende múltiples mensajes sobre la naturaleza del riesgo o que expresa la preocupación, las opiniones o las reacciones a los mensajes de riesgo o a las disposiciones legales e institucionales para la gestión del riesgo”.

En el CRN-Workshop realizado en Noruega por el Directorate for Civil Protection and Emergency Planning, Norway (DSB) en cooperación con la Comprehensive Risk Analysis and Management Network (CRN) se introdujo una clara distinción entre Comunicación de Riesgo y Comunicación de Crisis. Mientras la **Comunicación de Riesgo** trata de los mensajes a largo plazo, de tipo estratégico, la **Comunicación de Crisis** se encarga de los que, a corto plazo, se convierten en relevantes sólo en caso de se produzca un suceso que suponga una amenaza [4].

En el mismo sentido, Shaw y Harrald [5] definen en el ámbito empresarial:

- **Comunicación de Riesgo:** es el intercambio de información relacionada con el riesgo, las preocupaciones, las percepciones y las preferencias dentro de una organización y entre una organización y su entorno externo que enlaza la gestión general de la empresa con la función de Gestión del Riesgo.
- **Comunicación de Crisis:** son todos los medios de comunicación, tanto internos como externos que una organización diseña y proporciona para dar soporte a la función de Gestión de Crisis.

La **Figura 2** muestra esta diferenciación: la Comunicación de Riesgo corresponde a situaciones previas a una crisis, y así forma parte de la Gestión del Riesgo, mientras que en situaciones de crisis o posteriores a ésta, constituye la Comunicación de Crisis.

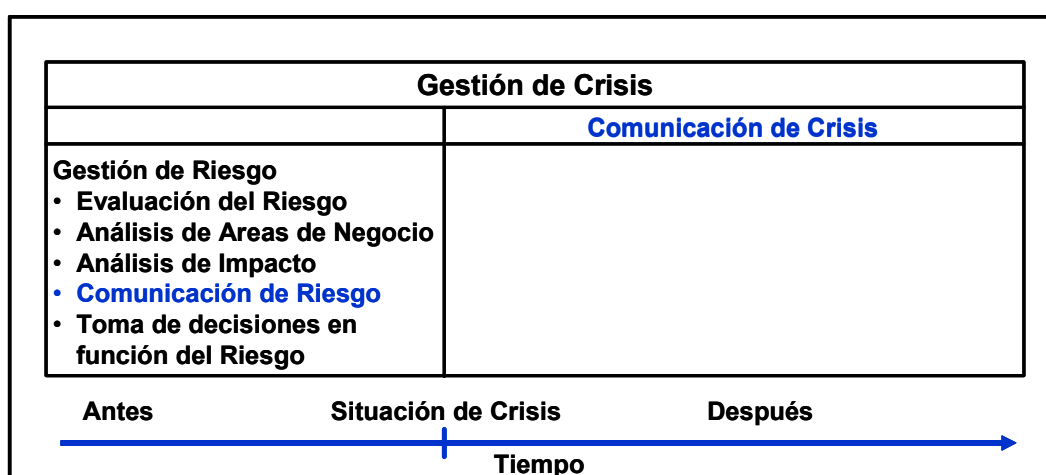


Figura 2. Comunicación en la Gestión de Crisis (Adaptado de Shaw y Harrald, 2004)

- En cuanto a su importancia, la comunicación según Aguilar Reguero [6] puede marcar la diferencia entre una operación exitosa o deficiente. Los problemas asociados con la comunicación se relacionan principalmente con:
- el contenido de los mensajes;
- los medios de transmisión y
- la interpretación que hace del mensaje quien lo recibe.

Las comunicaciones son de vital importancia no sólo si sucede un accidente sino también para difundir información a los receptores adecuados en la fase de prevención. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación se deben incorporar para contribuir a establecer sistemas de información interactiva que se puedan permitir todos los países y regiones y que sean útiles tanto para la prevención como para la gestión de emergencias, mediante el uso de definiciones y glosarios estándar [7].

La comunicación con el público implicado permite manejar las situaciones de crisis de forma más efectiva [8], ya que puede ayudar a:

- prevenir las crisis antes de que se desarrollen;
- tomar mejores decisiones sobre cómo manejar los riesgos;
- asegurar que la implementación de las políticas de gestión de riesgos se realiza de forma más fluida;
- dar poder de participación y confianza a las partes implicadas y
- a largo plazo, contribuir a construir la confianza en la organización y en la información que ésta proporciona.

3. Metodología de planificación

El modelo de una adecuada planificación de la comunicación de crisis debe tener en cuenta los puntos que se detallan a continuación y que son los siguientes:

1. Los emisores y los receptores de comunicación;
2. las variables del proceso de comunicación;
3. las fases de las situaciones de crisis y
4. los elementos del plan de gestión de la comunicación.

3.1 Los emisores y los receptores de comunicación

Los sujetos que intervienen en un escenario en el que un fenómeno puede causar una interrupción de los sistemas sociales y económicos locales [9] son:

- la **comunidad**, por ejemplo: las personas directa o indirectamente afectadas;
- los **medios de comunicación**, por ejemplo: el sistema de información pública;
- los **expertos**, principalmente científicos, consejeros de salud, economistas... y
- las **autoridades públicas** que incluye los políticos y los mandos de fuerzas armadas, defensa civil y protección civil.

La **Figura 3** muestra como el Boletín "Stop Disasters" es un instrumento de información, con una posición central que fluctúa en el complejo sistema de relaciones entre los distintos sujetos que interactúan antes, durante y tras un desastre.

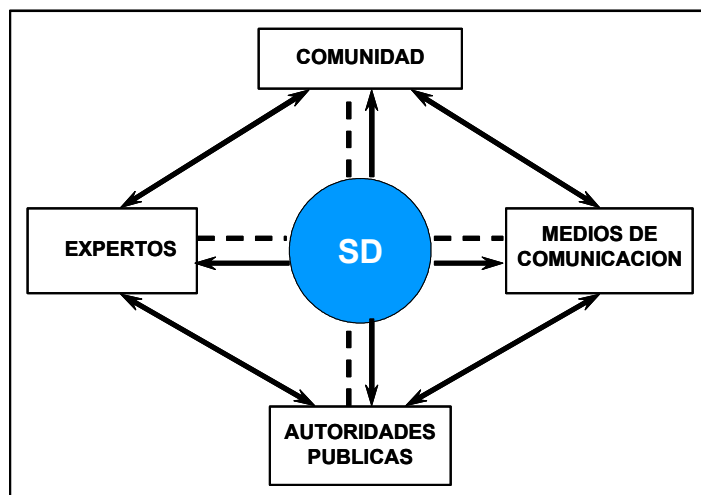


Figura 3. Sujetos que intervienen en un escenario (Adaptado de Mauro, 1995)

Rodríguez [10] amplía este modelo, haciendo hincapié en que:

“para comunicar la información de alerta o sobre posibles amenazas a las personas de forma eficiente, y para potenciar la preparación y la respuesta, se necesita perfeccionar un modelo integrado que sirva para investigar, combinado con un efectivo modelo de comunicación. Dicho modelo debe considerar el desarrollo de la tecnología y la difusión del conocimiento científico, así como las características, necesidades e intereses de los usuarios finales”.

Como se ve en la **Figura 4**, destaca también el papel de los medios de comunicación.

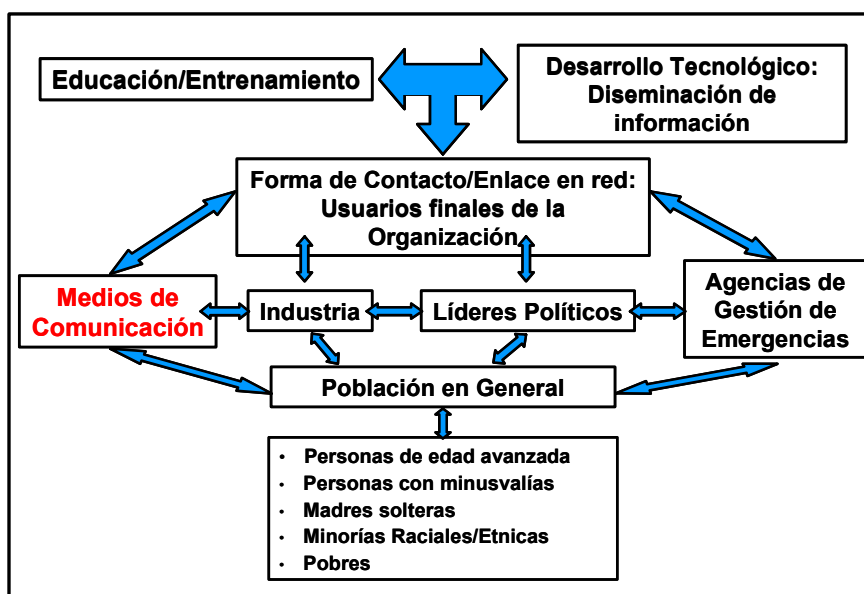


Figura 4. Modelo para la Comunicación de Riesgos y Alertas (Rodríguez, 2004)

3.2 Las variables del proceso de comunicación

En cuanto a la emisión de mensajes de alerta, las variables que impactan en el Proceso de Comunicación y la Respuesta de la Comunidad [11] son:

- la Fuente o quién proporciona el mensaje;

- la Credibilidad y Fiabilidad de las fuentes que proporcionan el mensaje;
- el Tipo de mensaje;
- la Exactitud y confianza percibidas;
- la Claridad, consistencia y frecuencia de los mensajes;
- La Frecuencia del peligro y las experiencias previas en situaciones de crisis y
- las Características socio-económicas y demográficas de la Comunidad.

También hay que considerar las características del receptor [8] en dos aspectos: las actitudes básicas y la relación Interés-Influencia.

En cuanto a las actitudes, la Teoría de la Cultura identifica 4 actitudes básicas o “visiones del mundo”:

- **Fatalistas:** son los individuos que tienden a ver la vida como caprichosa y los intentos de controlarla como fútiles.
- **Jerarquistas:** son los individuos que desean reglas y procedimientos bien establecidos que regulen los riesgos.
- **Individualistas:** son los individuos que valoran por encima de todo la elección personal y la iniciativa.
- **Igualitarios:** son los individuos que tienden a ver el equilibrio de la naturaleza como frágil y temen sobremanera los riesgos al entorno, al bienestar colectivo y a las generaciones futuras.

El proceso de priorizar a los receptores de la comunicación de situaciones de crisis, se realiza mediante el análisis de las variables **Interés** e **Influencia**. Así, como se ve en la **Figura 5**, el eje de abscisas representa el Interés, desde la falta de interés hasta el interés excepcionalmente alto, mientras que el eje de ordenadas representa la Influencia, desde la no influencia hasta la Influencia más acentuada. La combinación de los valores de las variables, determina **4 tipos de estrategias** a considerar: Ignorar (pero observar); Escuchar y guiar; Informar e Involucrar, teniendo en cuenta que la posición de los entes implicados puede variar con el tiempo o la evolución de los acontecimientos.

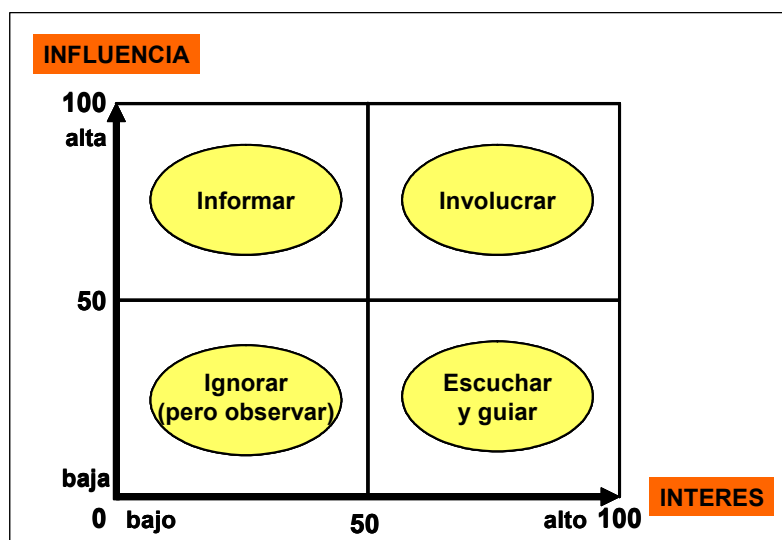


Figura 5. Matriz de estrategias según Interés e Influencia (UK Resilience, 2005)

3.3 Las fases de las situaciones de crisis

Power [12] plantea que las cuatro fases típicas de una situación de crisis, que se muestran en la **Figura 6** son:

- **Crisis:** Corresponde a las primeras horas en las que se da a conocer el incidente, así como el tipo y la dimensión del problema.
- **Respuesta a la Emergencia:** Tiene una duración variable, desde unos minutos a varias horas. En esta fase la situación se ha de evaluar y se han de tomar decisiones con rapidez.
- **Recuperación:** Puede durar varios meses y sólo se da por finalizada cuando las operaciones normales se restablecen. En esta fase se deben reanudar las operaciones esenciales y continuar la recuperación del resto.
- **Restauración:** Corresponde a la “vuelta a la normalidad”. La planificación de esta fase puede empezar al poco tiempo de producirse el incidente, pero puede prolongarse durante bastante tiempo si las consecuencias han sido importantes.

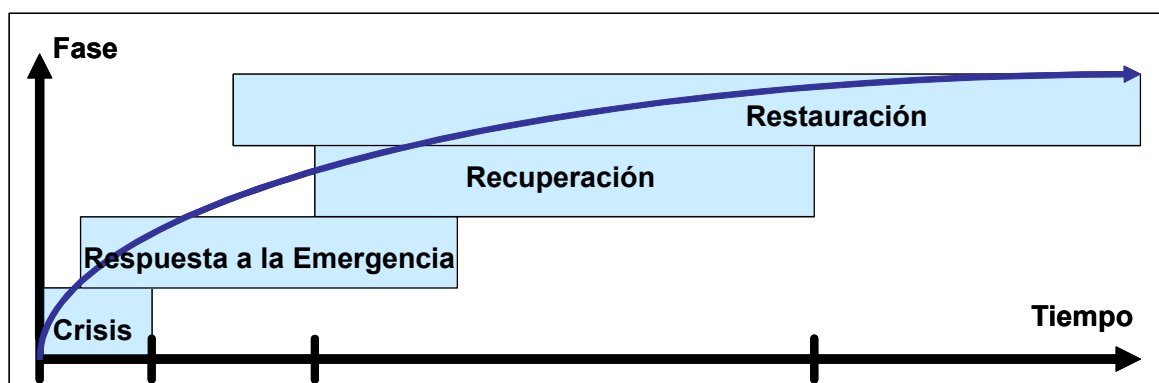


Figura 6. Fases de una situación de crisis. (Elaboración propia)

3.4 Los elementos del plan de gestión de la comunicación

El plan de gestión de comunicación debe incluir los puntos siguientes:

- La **declaración de la política de comunicación**, en la que se detallen la estructura organizativa y los distintos niveles de responsabilidad del equipo de comunicación y en la que se especifique el compromiso de la alta dirección.
- La **identificación y priorización de los distintos riesgos** que incluye a) la definición de los riesgos posibles, b) la determinación de las unidades de negocio que pueden resultar afectadas, c) los receptores de la comunicación y las directrices del mensaje en cada caso, d) la documentación del estudio realizado y las decisiones adoptadas y e) la revisión y rectificación, si procede.
- El **plan de comunicación ante las crisis** en el que se detallen las normas de actuación aplicables, los responsables y las relaciones de coordinación que se establezcan, así como las actuaciones a realizar en cada fase o etapa de la crisis, según tipo de flujo de información: la entrada de información en la empresa procedente del entorno o información ambiental, el movimiento de información dentro de la empresa o información interna y la salida de información desde la empresa al exterior o información corporativa.

- El **plan de logística de la comunicación** en el que se detallen el número y tipo de recursos materiales y humanos necesarios, los métodos u órdenes de trabajo y la cadena de mando.
- Los **elementos de la comunicación** que incluye el emisor, el mensaje, el canal y las características de los receptores o perfil de la audiencia, la duración y temporización y la medida de la información de retorno o valoración de la realimentación, así como el “ruido” que se pueda producir, en cada caso.

Las funciones del **responsable de comunicaciones** pueden ser, al menos:

- Recopilar, coordinar y canalizar la información generada en relación con la situación de crisis, tanto interna como externa.
- Centralizar, coordinar y orientar la información para las personas de la empresa u organismo y para los medios de comunicación.
- Difundir a través de los medios de comunicación, los comunicados, mensajes o recomendaciones dictadas por el responsable de la empresa u organismo.
- Informar sobre la situación de crisis a organismos, entidades y particulares, en su caso, como familiares, accionistas, clientes, proveedores...
- Dirigir hacia él las consultas o solicitudes de información que lleguen para recabar y centralizar toda la información relativa a los afectados, pudiendo redirigir dichas consultas o solicitudes a otros miembros del equipo, si procede.

4. Conclusiones

Para una adecuada planificación de la comunicación de crisis, independientemente de su origen, es importante además de la realización de todos los puntos propuestos, la **formación del personal responsable**, tanto del que diseña el Plan de comunicación, como del que lo ejecuta.

Las personas que puedan verse implicadas en estas situaciones deben estar **bien informadas**, ya sea por medio de folletos, de la radio o de la televisión, por lo que es fundamental una comunicación clara, objetiva y directa para lograr el éxito en la gestión de la comunicación.

Tiene grandes inconvenientes el utilizar procedimientos fruto de la costumbre frente a las ventajas de un **procedimiento sistemático** de planificación como el que se propone, ya que de no hacerlo así, hay aspectos que no se tienen en cuenta, con el peligro consiguiente que ello supone. Hay que conocer muy bien las características del receptor al que se dirige la comunicación y el canal o canales que se van emplear y, sin descuidar la calidad, prestar atención a la **claridad** y la **veracidad**.

Las directrices básicas propuestas para el diseño de planes de comunicación tienen como fin **evitar errores y mejorar la actuación en situaciones de crisis**. Si la comunicación es fundamental para cualquier proceso de gestión, lo es más todavía para las situaciones de crisis, ya que la actitud de las personas hacia el riesgo y los que consideran responsables de su gestión, ha cambiado mucho en los últimos años.

Referencias

[1] Saura Pérez, María Pilar (2003). *“La Gestión de la Comunicación de Crisis en el Sector de Alimentación y Bebidas en España en el Periodo 1990-2000”*. [Tesis doctoral]. Facultad de CC.EE., Universidad Complutense de Madrid.

- [2] Lareu, Carlos. (2003). "Acción, reacción y emoción ante la catástrofe del Prestige". *Artículos y presentaciones*. Burson-Marsteller, S. A. Madrid. España. En <http://www.bursonmarsteller.es/pdf/Prestige.pdf>
- [3] Department of Health and Human Services. (2002). *Communicating in a Crisis: Risk Communication Guidelines for Public Officials*. Substance Abuse and Mental Health Services Administration. Rockville, MD.
- [4] Steen, Roger; Sørli, Kjetil; Sandve, Arve; Wale, Erik; Christoffersen, Carl-Erik. (2003). "Risk and Crisis Communication. Creating a Research Agenda from a Security-Policy Perspective". *CRN-Workshop Report Oslo, Norway, 2003*. Center for Security Studies of the ETH Zurich and Directorate for Civil Protection and Emergency Planning, Norway. En <http://www.isn.ethz.ch/crn> or www.dsb.no
- [5] Shaw, Greg L. and Harrald, John R. (2004). "Identification of the Core Competencies Required of Executive Level Business Crisis and Continuity Managers". *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. Volume 1, Issue 1, 2004. Article 1.
- [6] Aguilar Reguero, José Ramón. (2005). *Aspectos Teóricos sobre Planificación de Catástrofes*. En <http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/catastrofes.htm>
- [7] UN Secretariat for the ISDR. (2004) *Compilation of the Outcomes of the Regional and Thematic Meetings for the Preparation of the World Conference on Disaster Reduction (WCDR)*. Version 1.0 WCDR First Preparatory Committee Meeting Geneva, 6-7 May 2004 (<http://www.unisdr.org/eng/task%20force/tf-meetings/9th%20TF%20mtg/Information-Notes-Compilation-them-regional-mtgs.doc>)
- [8] UK Resilience. (2005). *COMMUNICATING RISK*. Cabinet Office. U.K. En <http://www.ukresilience.info/preparedness/risk/communicatingrisk.pdf>
- [9] Mauro, A. (1995). *Stop Disasters: The Newsletter of the UN International Decade for Natural Disaster Reduction*. In: *Natural Risk and Civil Protection*, (Horlick-Jones, T, Amendola, A. and Casale, R., eds.), London: E&FN Spon, pp. 511-515.
- [10] Rodríguez, Havidán. (2004). "The Role of Science, Technology, and the Media in the Communication of Risk and Warnings". *A Congressional Briefing Risk and Crisis Communication: Building Trust and Explaining Complexities When Emergencies Arise*. June 7, 2004, Washington, DC.
- [11] Covello, Vincent. (2002). *Risk and Crisis Communication*. Center for Risk Management. Risk Communications Presentation. En <http://www.centre4riskman.com>
- [12] Power, Peter. (2003). "Business Continuity Management. Preventing Chaos in a Crisis". *Management Action Notes*. Management Best Practices Directorate. Department of Trade and Industry. UK Government. En <http://www.londonprepared.gov.uk/business/>

Correspondencia (Para más información contacte con):

Aurora Jordá Rodríguez. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Universidad Politécnica de Valencia. Edificio 7D. Camino de Vera s/n. 46022 Valencia. España.

Teléfono: +34 96 387 70 00, extensión 76857. E-mail: ajorda@omp.upv.es

José de Paula Maciel. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Doctorando Dpto. de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, Programa ITIO. Universidad Politécnica de Valencia. Edificio 7D. Camino de Vera s/n. 46022 Valencia. España.

Teléfono: +34 635 60 64 95. E-mail: joma1@doctor.upv.es.