

Actualmente las empresas como hoteles o restaurantes, empresas de eventos o cualquier emprendimiento similar, basan el éxito de sus proyectos en el trabajo de sus equipos. Para ello constantemente realizan actividades de capacitación y organizan jornadas integradoras, ya que al irse conociendo entre los integrantes, se produce esa sinergia que impulsa a alcanzar el objetivo en común. Los cambios que los equipos producen en las empresas, son altamente valorados por sus colegas y por sus superiores, generando un ambiente de trabajo agradable y positivo.

Sin duda este ámbito nuevo creado en la universidad para el taller de cocina, permite a los alumnos: aplicar conocimientos ya adquiridos, valorar el esfuerzo de sus pares en el trabajo, analizar métodos para llevar a cabo objetivos, construir nuevas propuestas, comprender y valorar hechos cotidianos, relacionarse con otras culturas, poder fundamentar sus elecciones y ser críticos para seguir construyendo.

Como conclusión, más allá de las recetas que nuestros alumnos puedan aprender, a demás de datos históricos a cerca del origen de los alimentos, sin darse cuenta, están haciéndose de estrategias de trabajo, sistemas, métodos, desarrollan su creatividad, posibilidad de socializar, y una pasión por lo que hacen que los lleva constantemente a “meter las manos en la masa”, familiarizándose con las cuestiones que hacen a su disciplina en particular, y a la vida misma en general.

## Comunicación en casos de crisis

**Andrea De Felice**

El desarrollo de conceptos que se abordarán en este artículo tiene por objetivo presentar un acercamiento teórico ante situaciones que impulsan a gestionar estrategias y acciones de comunicación en casos de crisis, tanto en empresas como en instituciones.

Nadie queda exento de atravesar una situación de crisis. No somos una sociedad que se caracterice por ser la más previsora ni precavida y, por ende, los presupuestos para superar escenarios de emergencia son limitados. Una crisis, cualquiera sea su área de alcance, implica una situación de alto riesgo porque es un elemento capaz de influenciar negativamente a una organización durante un determinado período. Sin embargo, muchas empresas, entidades y organizaciones operan sin la debida preparación para una emergencia. Creen que si ponen en práctica el sentido común o las buenas relaciones, la comunicación se resolverá de manera exitosa. Nada más lejano a la realidad, son situaciones de máxima exposición y mínimo control, en las cuales se requiere de políticas, planes y programas perfectamente establecidos.

¿Qué áreas están involucradas en una situación crítica? ¿Cómo puede afectar un imprevisto la imagen corporativa? Toda crisis tiene sus costos: costos materiales directos, materiales indirectos y costos de imagen, uno de los activos intangibles de mayor valor en las compañías. La primera categoría incluye la inversión en reparaciones, compensaciones e intervenciones para restaurar las condiciones previas. La segunda, los costos indirectos,

son aquellos que se “pagan” en consecuencia de adecuación de las leyes, de un control más cercano por parte de las instituciones o los actores sociales. Y, en tercer lugar, están los daños de imagen, que, aunque sean más difíciles de calcular, son perceptibles para todos.

La comunicación en caso de crisis (CCC) es justamente la herramienta para salir bien posicionado en esta clase de situaciones, de la que se pueden obtener ventajas si se resuelve positivamente. Es importante actuar de manera rápida y eficaz, evaluando la situación de forma inmediata porque el trabajo más complejo en estas circunstancias reside en la evaluación del escenario y en la decisión sobre el nivel de acción a desarrollar.

### Quién, cuándo y cómo comunicar

Una pregunta sencilla puede ayudar a desentrañar y a enfocar la situación: ¿Por qué una crisis es tan difícil de manejar? La respuesta está en que cada crisis tiene una tendencia a desestabilizar, implica pérdida de la capacidad de gestionar los acontecimientos en el entorno social. Cualquiera sea su naturaleza, una crisis afecta a la totalidad de la empresa y en tal sentido, la respuesta debe ser global.

Es posible que una crisis interna lleve a reconocer que una buena política de comunicación interna hubiese sido la mejor red de contención para evitar o atenuar la crisis. Usando un lenguaje metafórico, un plan de CCC es como un seguro médico o de vida para una organización. Un plan debe poder establecer políticas y una filosofía de comunicación y explicar los pasos a seguir o “qué hacer en caso de...”, tan detalladamente como sea posible. Debe ser discutido y comprendido por todo el personal del área de comunicación e incluso debe ser ensayado. La CCC se puede aplicar en: casos de reingenierías o reestructuraciones, de retiro del mercado de algún producto defectuoso, de contaminación ambiental, implementación de nuevas tecnologías, incorporaciones, fusiones, adquisiciones, planes de retiro, despidos masivos, despidos voluntarios, una falla humana con consecuencias para la salud o seguridad de los consumidores, entre muchos otros ejemplos, que requieren la intervención de los responsables de las empresas. Aunque pueda resultar paradójico, muchas veces, es en estas situaciones extremas es donde mejor se comprende que la comunicación interna es una herramienta de gestión. Esto conlleva a reforzar la idea de que la estrategia de comunicación es parte de un plan y que no puede improvisarse sólo en los tiempos caóticos. Cuando la CCC se utiliza el escenario es complejo y en general, se trabaja bajo presión.

El principal objetivo de la CCC es mantener en todo momento una percepción positiva y precisa de la organización. Como contrapartida deberá establecer una comunicación transparente y comprensible entre los distintos públicos –clientes internos y externos– para restablecer la confianza tan rápido como sea posible. Es una tarea contra reloj donde a la resolución del conflicto se suma el compromiso de dar la correspondiente explicación a los distintos públicos. Los acontecimientos toman estado público de manera inmediata y a la velocidad de la luz. Se expande como aluvión de cadenas de *e-mails*, *bloggers* y foros de internet, que son difíciles de detener.

Una empresa u organización que posea un comité de crisis y voceros tendrá mejores herramientas para enfrentar a los medios masivos de comunicación. Aunque la crisis no trascienda a los medios, el público interno se sensibilizará por la dinámica de los acontecimientos y las repercusiones en el clima laboral. Una adecuada planificación prevé evitar las reacciones adversas del entorno. La clave es ser más proactivo que reactivo porque la CCC es una herramienta de supervivencia en contextos donde la incertidumbre opera sin avisar.

Los riesgos de transitar por la vida sin tener un plan de CCC estructurado, delineado y ensayado son altos y costosos. Se ha comprobado que las compañías que enfrentaron crisis sin un plan salieron muy afectadas, por ejemplo, el caso LAPA luego de la tragedia del vuelo 3142. El 31 de agosto de 1999, después de despegar del Aeroparque Jorge Newbery de la Ciudad de Buenos Aires, el avión explotó sobre la Av. Costanera y murieron 70 personas, incluyendo transeúntes. La cronología de la crisis aportó indicios de que falló un plan de contingencia comunicacional, con gestión de la comunicación interna, manejo de medios y estrategia de imagen corporativa en una crisis grave. La compañía aérea dejó un vacío informativo, facilitando así la circulación de rumores y hasta de las más insólitas versiones. Y dejó un claro mensaje a la sociedad: después del accidente LAPA dejó de ser LAPA.

#### Estados de una crisis

Gracias a la anticipación, se pueden optimizar las acciones de la organización ante la crisis y ganar un tiempo extra para la reflexión. Así es como emerge el concepto de prevención, que significa plantear los posibles escenarios y, en función de ellos, planificar un circuito de acciones. Esto permitirá ayudar a imaginar alternativas frente a futuras contingencias. Pero de acuerdo a lo analizado anteriormente, es válido cuestionarse: ¿Cómo prepararse para algo que se desconoce cuándo, cómo y dónde ocurrirá? Se trata de un intenso trabajo antes de la crisis en el que se deben crear diversos escenarios. En lugar del libre reinado de la improvisación, la conjunción de determinadas variables de la mano de los principales actores superará en mejores condiciones el impacto de la crisis. En esa etapa, es necesario identificar todos los recursos humanos y técnicos para desarrollar el plan de emergencia. Resulta mucho más eficaz y económico invertir durante la etapa de prevención que hacerlo cuando ya no queda otra salida. De esta manera, se pondrán en alerta y estarán activos todos los integrantes del comité de crisis. En general, se suceden cuatro etapas lógicas que dan cuenta del proceso de gestión de la crisis, a saber:

1. La identificación: es una fase clave en la adopción de la estrategia comunicativa. Implica reconocer la crisis, verificar las informaciones que circulan, medir su intensidad y calcular las consecuencias potenciales.
2. El enfrentamiento de la crisis: exige adoptar una nueva actitud mental. Es aquí donde se pone a prueba la capacidad de la organización para enfrentar situaciones caóticas.
3. La resolución: implica la ejecución del plan de comunicación propiamente dicho.
4. La postcrisis: es la última fase del conflicto. Si se re-

solvió positivamente la dificultad puede convertirse en nuevas oportunidades y ventajas competitivas para la organización. Cuando terminan las intervenciones de urgencia se necesita cuidar aún más la imagen percibida por los públicos. Además, se podrá proponer un plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos.

#### La clave es la estrategia

Cuando se desata el conflicto es mucho más difícil estrechar lazos y, en este sentido, una política de alianzas previas siempre resulta efectiva. En esos momentos, los mensajes tienen más fuerza y logran sus objetivos si cuentan con el apoyo y la credibilidad de las distintas áreas de la empresa, de los proveedores y de las organizaciones del entorno. A su vez, una de las máximas es ser abiertos: frente a una crisis el silencio es el peor enemigo porque fomenta la circulación de rumores. El “silencio otorga” y puede denotar culpabilidad. En el momento oportuno habrá que enfrentarse a los hechos, asumir la responsabilidad e intentar explicar la situación con un diagnóstico rápido y verdadero. Todo comunica, incluso los incómodos silencios. En estas instancias, cada una de las líneas de acción que se adopte quedará bajo la lupa de los públicos internos y externos de la organización. Desde este enfoque, Umberto Eco diría que es vital brindar “información de primera mano”, sostenida mediante discursos coherentes y con un criterio unificado. Una información incorrecta o una frase fuera de contexto serán, en estas instancias, difícilmente recuperables para proyectar una imagen activa y dinámica frente a la opinión pública. Cada crisis, por más limitada que resulte se traduce en malestar y cuestiona cómo la empresa sostiene o no sus valores y su compromiso social. Elaborar un Manual de Manejo de Crisis, por parte de profesionales del área de la comunicación y acorde a las necesidades de cada organización, es una de las tareas primordiales: sintetiza un instrumento flexible y versátil para garantizar la mejor organización. Este documento debe ser lo más ambicioso posible en cuanto a la cobertura del mayor número de variables de riesgo; sin embargo, no debe convertirse en un texto abrumador y poco práctico. Una herramienta de estas características expone el conjunto de procedimientos a implementar y, a través de un equipo interdisciplinario –con expertos en seguridad y en manejo técnico de emergencias– propone un circuito coherente de flujos de comunicación para hacer frente al escenario desfavorable. Otras acciones que complementan la gestión es una adecuada organización del plantel de personal, la conformación de comités de crisis y designación de voceros.

En este escenario complejo, la planificación contempla dos dimensiones, la comunicación interna y la comunicación externa, que deben manejarse simultáneamente y con un criterio unificado. En este sentido, es posible comprender la transversalidad de la gestión comunicacional, cualquiera sea la organización en la que se diagnostique su realidad. Se trata así de conocer la totalidad de empresa y, sobre todo, comprender las instancias e instrumentos que se utilizarán, las acciones a implementar y por consiguiente, sus respectivas evaluaciones.

Las crisis pueden tener orígenes divergentes y, por tanto,

las maneras de abordarlas también difieren unas de otras. Cada organización, cualquiera sea su naturaleza y rubro de mercado, tendrá que analizar sus puntos vulnerables y potenciales situaciones que podrían transformarse en una crisis. No hay una definición única depende de cada caso en particular y su contexto. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, pero con escasa notoriedad pública. En cambio, otras pueden tener un alcance más trascendente en la opinión pública, aunque su impacto no sea directo en el negocio de la compañía. Ya sean escenarios conflictivos internos o externos, la principal tarea de los especialistas es determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis prolongada.

### La crisis como oportunidad

Las relaciones de la empresa se alteran. Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la inesperada rapidez y la propia tendencia desestabilizante que ocasiona una crisis. Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades que, paradójicamente, emergen en escenarios difíciles. Crisis y oportunidad son dos caras de una misma moneda: de hecho, la palabra crisis en idioma chino simboliza peligro y oportunidad. Si una crisis está bien gestionada puede transformarse en oportunidad para reposicionar una marca y aprovechar de manera estratégica el alto grado de exposición mediática al que está sometida la empresa. La “crisis de imagen”, aún con todos sus inconvenientes, son buenas oportunidades para fortalecerse, ya que es constitutiva de un momento crucial en la evolución de alguna organización.

### El mágico mundo de los juguetes

Diversos casos emblemáticos, como el de los juguetes Mattel, refuerzan la necesidad de contar con un capital humano idóneo y una estrategia de comunicación en casos de crisis. En agosto de 2007 tomó estado público el caso de la empresa estadounidense Mattel: retiraron del mercado más de 18 millones de juguetes fabricados en China y comercializados en todo el mundo, por cantidades excesivas de pintura de plomo y por contener imanes peligrosos para los niños.

Cuando los fabricantes apelan al recall y salen a recuperar su mercadería del mercado es porque algo falló en la línea de producción, y ese error puede costarle problemas de salud y de seguridad a los consumidores, posteriores juicios, costos legales y efectos negativos sobre la imagen de marca. Los recall —la palabra que se suele usar cuando se quitan productos del mercado para evitar daños— son más frecuentes en los Estados Unidos. Se trata no sólo de una compleja y costosa operación logística, sino que abarca una estrategia de comunicación en sí misma. La noticia de que Mattel debía retirar miles de juguetes de todo el mundo se difundió en una de las fechas de mayores ventas, en vísperas la celebración del día del niño y las repercusiones para la compañía no se hicieron esperar: los efectos adversos del envenenamiento con plomo causan vómitos, anemia y dificultades de aprendizaje y, en casos extremos, hasta pueden provocar daños neurológicos graves y muerte.

Ante la problemática, Mattel implementó un “rescate de seguridad” de 11 tipos de juguetes considerados de “riesgo”. En la Argentina, el retiro voluntario incluyó a los productos Polly Pocket, un juguete de Batman, y una cartera de las muñecas Barbie, fabricados entre enero de 2002 y enero de 2007 y vendidos en el país antes de esa fecha. La empresa reconoció un costo de US\$ 28,8 millones por la medida, inversión para minimizar el daño causado por la falta de inspección de los juguetes fabricados en China. La empresa se valió de su *website* oficial ([www.mattel.cl](http://www.mattel.cl)), un canal de comunicación de alto potencial para calmar las expectativas de información de la prensa, de los padres y los distintos públicos. La consigna del site apunta directamente a reforzar los valores de la compañía: “En Mattel, la seguridad de sus hijos es nuestra prioridad número uno. Esa es nuestra promesa”.

Es cuestionable que Mattel no tenga un vocero de prensa local para hacer frente a este escenario crítico. La cobertura periodística sobre los juguetes tóxicos tuvo repercusiones a nivel internacional que perjudicaron el prestigio de la marca. La empresa asumió su responsabilidad ante los hechos y orientó su estrategia a la publicación de solicitadas y a una fuerte campaña institucional desde su página *web*, donde además publican una línea telefónica gratuita (0-800-444-6288) con un horario de atención para efectuar reclamos y consultas.

Un descuido de esta magnitud le costará reposicionar su imagen y credibilidad. Para los padres es fundamental que los juguetes de sus hijos sean completamente seguros. Y Mattel quebró la barrera de confianza porque ese mundo aparentemente inofensivo y lúdico se transformó en amenazante. Habrá que esperar un tiempo para re-evaluar si el manejo de post-crisis fue adecuado y volver a medir las repercusiones globales sobre la imagen corporativa.

### Referencias bibliográficas

- Maristany, J., De Dios H., González Baños M. y Lagos O. (1998) *Manejando la crisis*. Buenos Aires: Layetena.
- D'Aprix, Roger. (1999) *La comunicación para el cambio*. Buenos Aires: Granica.
- Areneo, Paula. (2001) “Cómo encarar el retiro de productos. Todo sobre el recall!”, Revista Imagen, n° 53, Buenos Aires.
- Maione, Mauricio. *La comunicación de crisis en las empresas. Teorías y prácticas de manejo de crisis*. Artículo disponible en [www.licencomunicacion.com](http://www.licencomunicacion.com)
- “Cómo afecta a las empresas el retiro de productos defectuosos”, diario Clarín, Suplemento iECO, 28/08/07 (<http://www.ieco.clarin.com/notas/2007/08/28/01486694.html>)
- “Piden devolver juguetes peligrosos”, diario La Nación, 15/08/2007 ([http://www.lanacion.com.ar/archivo/Nota.asp?nota\\_id=934676](http://www.lanacion.com.ar/archivo/Nota.asp?nota_id=934676))