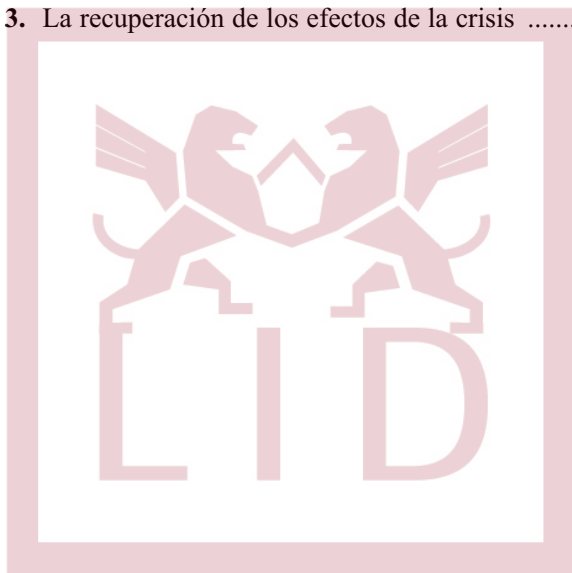


Índice

	Prólogo de Enrique Alcat	11
	Introducción	15
1	Principios para la gestión de riesgos y crisis en la empresa .	21
	1. Situaciones de crisis empresariales y fundamentos de su gestión	21
	2. La cultura de la empresa en apoyo a la gestión de riesgos	31
	3. Comunicación de crisis en el marco de la comunicación global de la empresa	34
2	Política general para la gestión de riesgos y crisis	41
	1. Política general de la empresa para la gestión de riesgos y crisis	41
	2. Gestión integral de las crisis	47
	3. El sistema de gestión de riesgos y crisis	54
	4. El comité de crisis	59
	5. La inteligencia de crisis	60
	6. La decisión en las crisis	63
	7. Equipo gestor de la comunicación	65
3	Organización y gestión de la comunicación de crisis	69
	1. Política de comunicación en situaciones de crisis	69
	2. La política de comunicación interna y la gestión de riesgos y crisis	71

	3. Organización y gestión de la comunicación externa	78
	4. Proyecto para el plan de comunicación de crisis	84
4	Afrontar la crisis desde la comunicación	111
	1. La comunicación en el ciclo de una crisis	111
	2. Estrategias y tácticas de comunicación para afrontar las crisis	113
	3. Gestión de la comunicación con los públicos, en las fases de las crisis	126
5	Gestión de crisis medioambientales	133
	1. La fuga de la central nuclear de Ascó	133
	2. Crisis en Shell por el anuncio del hundimiento de una plataforma petrolera	142
6	Gestión de crisis alimentarias	149
	1. La contaminación de envases de Coca-Cola en Bélgica	149
	2. Los lotes contaminados de leche infantil de Nestlé	161
7	Gestión de crisis por fallos de productos	169
	1. La contaminación de frascos de jabón líquido Nenuco ..	169
	2. El caso del fármaco Lipobay de la empresa Bayer	174
	3. El caso de la suspensión de pruebas clínicas de un medicamento de Pfizer	179
	4. El caso de la retirada de juguetes peligrosos por Mattel ..	181
8	Gestión de crisis que afectan a la continuidad de negocio ..	185
	1. Marco general de gestión	185
	2. Gestión de la continuidad del negocio ante el impacto de una pandemia de gripe	189
	3. La continuidad de la imagen y la reputación de la marca como activo. El caso del Mercedes Clase A	191
	4. La continuidad de negocio de una compañía aérea. El caso de Air Madrid	193
9	Gestión de siniestros y emergencias	209
	1. La gestión de crisis en emergencias industriales	209
	2. El caso del incendio de una subestación eléctrica	213
	3. Gestión de crisis por grandes accidentes y siniestros	215

10	Gestión de riesgos y crisis en las entidades financieras	231
	1. Consideraciones generales	231
	2. El caso de Société Générale	234
	3. El caso de Caisse d'Épargne. Reacción y salida rápida de la crisis	243
11	Lecciones para el futuro	247
	1. Análisis, investigación e inteligencia en los negocios en la gestión de riesgos	247
	2. Evaluación de la implantación del modelo de gestión integral de riesgos y crisis	249
	3. La recuperación de los efectos de la crisis	250



Prólogo

«¿Crisis? Sí, gracias».

Este era el breve enunciado con el que durante los últimos años he titulado varias conferencias en entornos académicos y empresariales nacionales e internacionales precisamente para hablar de la palabra más repetida en la prensa económica de todo el mundo no ahora, en momentos de creciente recesión, sino muy especialmente en situaciones de bonanza económica. Hasta hace menos de un año mencionar la palabra crisis, elevarla a las cátedras universitarias o a las catedrales de la gestión empresarial moderna daba, como dicen nuestros jóvenes, mal rollo. El mal rollo, sin embargo, debemos encontrarlo en muchísimas empresas que no saben que si no han tenido una crisis cuentan con muchas posibilidades de padecerla porque, está demostrado, el 95% de las compañías de todo orden, tamaño, condición y situación tarde o temprano sufrirán una contingencia que les podrá afectar en su imagen, reputación, credibilidad y, muy especialmente, en su cuenta de resultados.

Hablaba de crisis y, a la vez, daba las gracias. Y traslado la afirmación al presente en estas líneas no sólo por la gentileza de los editores de LID de invitarme a prologar este libro sino muy especialmente porque los profesionales de la comunicación siempre debemos agradecer que la literatura empresarial siga sumando, poco a poco, títulos y conocimiento sobre una realidad que, de momento, sigue siendo una gran desconocida: la comunicación de crisis.

Me siento plenamente convencido de que las empresas que están preparadas y cuyos directivos hayan leído y puesto en práctica muchos de los aspectos y contenidos sobre la materia que recoge este libro son capaces de afrontar cualquier crisis mucho mejor que las que no. Y, desgraciadamente, la inmensa mayoría de nuestras empresas no sólo no están preparadas sino que siguen pensando que las crisis les ocurren a otras y nunca a ellas o, en el mejor de los casos, que cuando tengan una contingencia grave ya verán lo que hacen en ese momento. Esto constituye un gravísimo error como punto de partida.

Cualquier inversión e inmersión en crisis siempre será insuficiente y por este motivo es de agradecer a Francisco Marín su exposición clara, completa y pormenorizada en este libro sobre comunicación de crisis. El doctor Marín ha sabido exponer con todo lujo de detalles, fruto de su dilatada experiencia y conocimientos en la materia, no sólo la parte teórica propia de un excelente profesor y comunicador sino muy especialmente algunos casos llamativos que han sacudido nuestras conciencias y que han llenado ríos de tinta en los periódicos y páginas en Internet.

Me consta que no es fácil hablar de crisis y, mucho menos, de comunicación de crisis. La palabra crisis, como todos sabemos, la asociamos no sólo al momento presente sino muy especialmente a etapas cruciales, a cambios inesperados o, cuando menos, a acontecimientos que pueden girar de formar brusca e inesperada el devenir de cualquier empresa.

Los episodios de crisis que cada día leemos en los periódicos nos deben hacer reflexionar a todos no sólo sobre las circunstancias concretas que llevan a una empresa a sufrir y gestionar una crisis sino, muy especialmente, a preguntarnos si estamos preparados para hacer frente a cualquier anomalía que por causas propias o ajenas, con independencia de responsabilidades y culpabilidades, pueda poner en riesgo la supervivencia de la empresa, de sus productos y de las personas que son en definitiva los paganos de cualquier crisis..

El libro de Francisco Marín no sólo nos hace reflexionar sino que además va más lejos porque nos enseña los procedimientos que deben tenerse en cuenta desde todos los puntos de vista posibles para que los empresarios y los directivos conozcan que la comunicación tiene que considerarse, siempre y no sólo de forma excepcional, una herramienta

básica en la gestión de cualquier compañía y que, además, debería contar con profesionales especializados que entienden el lenguaje específico de la comunicación empresarial y corporativa.

El libro que el lector tiene en sus manos no es sólo para leer, para guardar o para regalar, sino que da cumplida respuesta a lo que no tienen que hacer las empresas y apunta, insisto, con minuciosidad milimétrica, lo que es recomendable y casi me atrevería a decir que de obligado cumplimiento.

La crisis económica iniciada en 2008 y que nadie sabe cómo ni cuándo menguará nos debe hacer pensar muy seriamente que las compañías que sobrevivan y que sean exitosas en el presente y en el futuro no serán las que presenten sólo las mejores cuentas de resultados, sino, además, las que gocen de mejor reputación empresarial porque el mercado se lo otorgue. Esta reputación, que va mucho más lejos que una buena imagen, consiste en ser competitivos con la evidencia de los números pero, muy especialmente, con valores relacionados con la ética y las buenas prácticas. Y entre éstas, desde mi modesta pero contrastada opinión fruto de la experiencia y de haber vivido situaciones límite de crisis en muchas empresas por contingencias de todo tipo, se encuentran la preparación, la prevención y la gestión ante las denominadas situaciones de crisis desde el punto de vista definitivo y determinante de la comunicación.

El profesor Marín le invita desde la privilegiada atalaya del conocimiento a utilizar las herramientas de la comunicación de la mejor forma posible para hacer propia en el mundo de la empresa y decir sin complejos aunque con realismo «¿Comunicación de crisis? Sí, gracias».

Enrique Alcat

Experto en comunicación y gestión de crisis

www.enriquealcat.com

Introducción

La gestión de riesgos y crisis integra un conjunto de acciones inseparables y complementarias. Hoy no se puede hablar sólo de gestión de crisis de forma aislada, porque no es defendible que las empresas y otras organizaciones actúen sólo cuando ésta se ha presentado o está camino de hacerlo. La responsabilidad empresarial consiste en sentar, previamente, las bases para hacerle frente anticipadamente.

Este libro pretende ser una guía para la gestión integral de riesgos y crisis, mediante la aplicación de un modelo completo de ésta que, además, debe establecerse en el marco de gestión global de la empresa, dado que sus actividades pueden verse afectadas por problemas y acontecimientos diversos. Unos que, con ciertas acciones preventivas, de control, etc., pueden evitarse y otros que se presentan por sorpresa y son inevitables pero que, con unas medidas previas, pueden ver reducido su impacto.

Acción empresarial y situaciones de riesgo suelen ir de la mano, por lo que se deben anticipar procedimientos que eviten su activación o disminuyan sus efectos. Hace años se hablaba, casi exclusivamente, de gestión de crisis, puesto que el esfuerzo principal se ejercía en la reacción ante éstas. Las exigencias de la sociedad en su conjunto y de los grupos de interés (*stakeholders*) en concreto obligan a las empresas a aplicar el principio de precaución, mediante la anticipación en prevención y la adquisición de capacidades de reacción ante los riesgos. De

ahí que se haya ampliado el concepto de gestión de crisis y se hable de gestión de riesgos y crisis en la empresa.

La prevención de crisis es una herramienta que ayuda a controlar los efectos de la presentación de un riesgo (un incidente, accidente, conflicto, problema, etc.) que pueda poner en peligro el funcionamiento habitual de una organización. Además, facilita la superación de los daños y reduce la pérdida de imagen que, generalmente, provoca una gestión improvisada.

La gestión de riesgos y crisis se debe distribuir en dos períodos funcionales: el proactivo (antes de que se active el riesgo y aparezca la crisis) y el reactivo (cuando la crisis ya se anuncia o bien estalla con todas sus consecuencias).

La gestión proactiva de riesgos es esencial para prevenir los elementos objetivos que provocan las crisis (hechos) y establecer los procedimientos para reaccionar con rapidez para solucionarlos. Además, se deben crear programas de comunicación para atender, en cada caso, las demandas de información de los periodistas y de otros públicos que desean conocer lo que se ha hecho para prevenir la situación y las medidas adoptadas para solucionarla. Las crisis desestabilizan una organización y la comunicación ha de ser un instrumento estratégico para reducir el impacto en la imagen de la empresa.

En el período reactivo, la gestión de crisis se estructura en dos vertientes:

- La solución de las circunstancias objetivas o técnicas que las ocasionan (acontecimientos de tipo diverso que pueden afectar negativamente a sus actividades de negocio o a sus políticas de relación con su entorno).
- La gestión de la comunicación e información que se genera durante su presentación y evolución.

No se puede gestionar una crisis, en toda su amplitud, sin integrar las dos vertientes. Pero es muy importante que quede claro a sus gestores que, si no se solucionan las circunstancias técnicas o los acontecimientos que las generan, es muy difícil comunicar con éxito. Una organización responsable debe, por consiguiente, adquirir una serie de capacidades,

aplicar una metodología y preparar unos instrumentos y medios que faciliten el éxito en los dos ejes de gestión.

El análisis de las crisis que han ocurrido en los últimos años demuestra que los medios de comunicación y la opinión pública critican a las organizaciones que no se han preparado para afrontarlas. Sus gestores no pueden vacilar a la hora de decidir e implementar las acciones necesarias para controlarlas y reducir su impacto. Deben reaccionar de manera inmediata de acuerdo con lo planificado con anterioridad y comunicar de forma adecuada y oportuna lo que está sucediendo y se está haciendo para resolverlo. En caso contrario, perderán credibilidad y serán acusados de falta de transparencia, lo que redundará finalmente en una pérdida importante de imagen corporativa.

Riesgos y amenazas, para las empresas, han existido siempre y se han manifestado de múltiples formas, generando crisis diversas. Pero, en la actualidad, se hacen más visibles a la opinión pública debido a la actuación de los medios de comunicación. Estos hacen un seguimiento estrecho del comportamiento de aquéllas, del resultado de sus productos, de su forma de actuar en los mercados, sus relaciones con el entorno, del respeto a sus obligaciones legales, del grado de control del impacto de sus actividades en el medio ambiente, de la forma de actuar en el marco de la responsabilidad social corporativa, etc.

La dirección de la empresa debe, por consiguiente, estar preparada para gestionar cualquier situación que pueda afectarla de forma crítica en sus actividades y de manera negativa en su imagen y reputación.

En un mundo globalizado, en donde la comunicación es prácticamente instantánea, los criterios y métodos para la gestión de riesgos y crisis deben estar presentes en todas las actividades y los procesos de negocios de una organización.

Criterios y métodos que deben actualizarse de acuerdo con la dinámica de la evolución de la sociedad. Los gestores de riesgos y crisis deben emplear modelos de mejora continua para tratar de evitar que los riesgos se activen y, en caso de que aparezcan, controlarlos de forma inmediata. Deben planificar medidas de autoprotección y también garantizar que los riesgos no pongan en peligro la continuidad de sus actividades de negocio. Para esto se recurrirá a obtener información sobre la evo-

lución del sector donde la empresa realiza sus actividades y de otros complementarios.

En un mundo empresarial, se habla mucho de inteligencia aplicada a los negocios, que consiste en el modo de extraer las informaciones más pertinentes del gran número de datos que pueda disponer una entidad sobre sus competidores, clientes, proveedores y colaboradores, y también del estado de los mercados, de la evolución de los negocios, etc. Informaciones que, analizadas y evaluadas, permitirán a los directivos adquirir y ampliar conocimientos, que se convertirán en una ventaja competitiva en el nuevo modelo económico. Pero, también, hay que hacer inteligencia aplicada a las crisis, que ayude a extraer datos sobre los posibles riesgos, para que estas situaciones, en lo posible, no aparezcan por sorpresa.

La gestión de riesgos y crisis debe ejercerse con profesionalidad. La empresa debe tener procedimientos y equipos preparados para afrontar las diferentes situaciones. Éstos basarán sus acciones y decisiones en la aplicación de unos principios fundamentales, teniendo en cuenta que, cuando no se respetan, las crisis pueden alcanzar tal intensidad que su impacto sea muy grave.

Este libro presenta procedimientos, métodos y modelos para una gestión actualizada de riesgos y crisis, y se estructura en dos partes: 1) los cuatro primeros capítulos destinados a concretar esos procedimientos, métodos y modelos; 2) el resto se dedica a presentar casos reales de crisis, analizarlos y comprobar cómo se han aplicado en ellas los principios y fundamentos de gestión.

El capítulo 1 establece los fundamentos y principios que hay que aplicar en la gestión de riesgos y crisis que, cuando se aplican, facilitan la gestión, reducen el problema e incluso evitan que la situación llegue a ser grave. El análisis posterior de casos permite comprobar que, respetando aquellos principios, la situación se puede controlar o, al menos, se pueden evitar impactos muy negativos en la imagen y reputación corporativa.

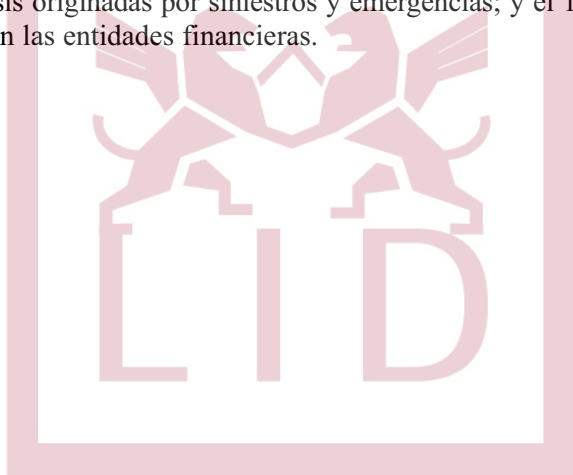
El capítulo 2 está orientado a presentar los instrumentos de gestión y los modelos y métodos para establecer un sistema antirriesgos. En él, se analiza la importancia de la inteligencia aplicada a la crisis, como un

medio para reducir sus efectos y de apoyo a la decisión para elegir opciones y alternativas durante su gestión.

El capítulo 3 trata de la organización de la comunicación y el diseño previo de la política de comunicación para las situaciones de crisis.

El capítulo 4 está dirigido a presentar las estrategias y tácticas que hay que aplicar durante la crisis y la gestión de la comunicación con los grupos de interés en las diferentes fases del ciclo de vida de ésta.

Los siguientes capítulos se destinan al análisis de la crisis, para sacar conclusiones sobre su gestión: el capítulo 5 presenta casos de crisis medioambientales; el 6, de crisis alimentarias; el 7, de fallos en productos; el 8, de aplicación del modelo de gestión de continuidad de negocio; el 9, a crisis originadas por siniestros y emergencias; y el 10, a gestión de crisis en las entidades financieras.



1

Principios para la gestión de riesgos y crisis en la empresa

1. Situaciones de crisis empresariales y fundamentos de su gestión

1.1. Delimitación del concepto de crisis y de los procesos de gestión

La palabra crisis lleva de inmediato a la idea de que sucede algo, generalmente, inesperado, negativo y fuera de lo normal que afecta al funcionamiento habitual de una empresa. Suele convertirse en una circunstancia que atrae de forma repentina el interés de los medios de comunicación. Este interés es consustancial con la crisis, sin él pasaría desapercibida para el entorno y no dañaría la imagen de la empresa.

Una situación de crisis produce una ruptura, gradual o súbita, de los elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada.

Independiente de la importancia, extensión, duración e intensidad de los acontecimientos que la originan, la crisis se enmarca en un proceso sobre el cual no se puede ejercer control con medios ordinarios.

La crisis reúne, en sí misma, diferentes factores susceptibles de desestabilizar el modelo de referencia en que se basa el funcionamiento habitual de una empresa. Factores que suelen agruparse en elementos de carácter objetivo (acontecimientos, accidentes y emergencias de tipo diverso, asuntos que pueden afectar negativamente a los procesos de negocio o a la reputación de la organización, etc.), y elementos subjetivos (conflictos mal gestionados que originen declaraciones e informaciones en la prensa, percepciones críticas en los públicos sobre la forma de gestión de una entidad, etc.). Tanto los elementos objetivos como los subjetivos pueden agrupar diversas posibilidades de crisis.

Los hechos que suelen convertirse en generadores de crisis pueden tener origen interno o externo a la entidad afectada y constituyen lo que suelen denominarse factores de riesgo. Entendiendo por riesgo (según el *Diccionario de la Lengua Española*) cualquier contingencia o proximidad de un daño. Por extensión, riesgo se considera cualquier fenómeno, acontecimiento, circunstancia, etc., que altera el funcionamiento normal de la empresa y ocasiona impactos negativos en el desarrollo de sus actividades, o en las percepciones que de ella tiene su público y, por consiguiente, su imagen corporativa.

Las crisis tienen ciertas características comunes:

- Son inevitables. Aunque, si se hace una labor de seguimiento de posibles riesgos, se pueden llegar a reducir o evitar sus efectos.
- Sus fuentes de gestación son diversas. Una empresa, según sus características, puede tener vulnerabilidades, estar sometida a riesgos diversos (operativos, de mercado, técnicos, de infraestructuras, sociolaborales, etc.), Por lo que sus gestores deben analizar las probabilidades y posibilidades de que se presenten.
- Suelen presentarse por sorpresa, aunque con un sistema de vigilancia y seguimiento puede reducirse su imprevisibilidad. La sorpresa, salvo en situaciones muy especiales (accidentes, emergencias, fallos en el sistema de vigilancia, etc.), no suele darse en todos sus componentes (el momento de su presentación, la forma de eclosión e intensidad, la gravedad de su desarrollo, el impacto en la entidad, etc.).
- Su tratamiento y gestión debe hacerse con urgencia, como consecuencia del ritmo rápido de los acontecimientos, que altera el proceso

normal de la toma de decisiones, ya que hay que hacerlo bajo presión y, a veces, sin información suficiente.

- La presencia de importantes intereses en juego, para la entidad afectada y para determinados públicos, hace que la atención de los medios de comunicación se centre en aquélla, lo que obliga a establecer políticas de comunicación, definir estrategias y concretar criterios para la relación con éstos. Se debe evitar que se agrave la crisis como consecuencia de una mala política de comunicación.
- No existe una crisis totalmente igual a otra. Por lo que no deben extrapolarse medidas globales para su gestión. Existe una diversidad de probabilidades respecto a su presentación y evolución, de ahí que deban analizarse anticipadamente opciones específicas de respuesta, planificadas previamente desde situaciones de normalidad. Esto evitará que, cuando aparezca la crisis, se produzca una sensación de pérdida de control, en los primeros momentos de su gestión.

Para afrontar y relativizar los efectos que pueden deducirse de las características de las crisis, debe trabajarse anticipadamente en la creación de un modelo de gestión que apoye la agilidad en la reacción. De esta manera se limitarán los efectos, se alcanzará una solución más rápida y se evitarán los errores.

El proceso de gestión de crisis, en consecuencia, debe iniciarse antes de que ésta se presente, mediante la detección de los factores de riesgo que pueden ocasionar estas situaciones. Toda organización debe, en primer lugar, investigar y analizar el mapa de riesgos que pueden afectarle y cómo han de afrontarlos, si se producen contingencias derivadas de la activación de alguno de ellos. Se definirán las medidas técnicas para reducir o eliminar los daños y, además, se determinarán los intereses que están en juego (económicos, sociales, personales y otros), que motiven que las crisis tengan, como acontecimientos excepcionales, una dimensión pública y mediática. De ahí que las empresas deban estar preparadas para gestionar con profesionalidad la comunicación de crisis.

Todo proceso de crisis, generalmente, cuenta con dos períodos en su evolución:

- período de activación, que puede producirse por sorpresa o presentando índices de alerta. En este caso se desarrollarán acciones de prevención o control para evitar que la crisis alcance toda su intensidad.

- período de eclosión, durante el cual se tratará de reducir sus peores efectos negativos, implementando una serie de acciones para su solución.

Desde que se inicia el período de activación hay que reaccionar, para evitar que la crisis se presente con todas sus consecuencias. Un análisis de determinados indicios y hechos permite plantear ciertas hipótesis sobre su evolución futura y, por consiguiente, reconducir o solucionar el problema que la puede activar.

La inteligencia preventiva es esencial y una responsabilidad para cualquier organización. Por ello, se debe trabajar permanentemente en el análisis de riesgos, ya que éstos son un componente del entorno económico y social en que se desarrollan las operaciones empresariales. Las crisis deben comenzar a gestionarse antes de su aparición, mediante: 1) el seguimiento y control riguroso de las diferentes actividades y de la ejecución de todos los procesos operativos de los negocios; 2) el diseño de planes de contingencia para afrontar las posibles hipótesis de activación y evolución. De ahí que, en la actualidad, se hable de gestión de riesgos y crisis como un todo, ya que una serie de acciones anticipadas pueden evitar que se presenten riesgos y, en consecuencia, no se den situaciones de crisis.

1.2. Principios para la gestión de riesgos y crisis en las empresas

Las crisis no pueden gestionarse recurriendo a métodos y medios habituales y se tienen que adoptar medidas extraordinarias para la solución inmediata de los acontecimientos que las originan. Estas medidas deben planificarse y diseñarse anticipadamente. Si esto no se hace, no sólo se sufrirán daños importantes en las actividades afectadas por el riesgo que las origina, también la imagen de la empresa quedará perjudicada.

Las crisis repercuten, en la mayoría de los casos, de forma negativa en la imagen de la entidad afectada. Esa valoración negativa se incrementa cuando la organización no ha adoptado medidas preventivas suficientes para evitar o controlar aquellos riesgos que puedan afectarla. De ahí que la gestión de éstos sea un compromiso ineludible para el gobierno corporativo. Hoy se habla de la actitud de diligencia que

deben mantener los administradores de las empresas, por sí mismos o por delegación en equipos específicos de gestión de riesgos, ya que está en juego la imagen de la entidad.

La imagen de una empresa es la percepción mental, positiva o negativa, que tiene su entorno de públicos sobre ella. Por consiguiente, el gobierno corporativo debe preocuparse de que éstos la valoren positivamente, lo que repercutirá en su éxito en el mercado y en su crecimiento sostenible.

La empresa debe construir una buena imagen, que esté apoyada en pilares fundamentales como: la calidad de sus productos, la atención a sus clientes, el diálogo permanente con sus grupos de interés, para atender sus expectativas, la planificación de sus actividades con garantías de seguridad, de desarrollo funcional eficaz y de gestión eficiente, el respeto a la legislación que le afecte y la transparencia en la prevención de riesgos laborales. Esto facilitará la gestión de crisis, ya que todos sus públicos, o al menos la mayoría, comprenderán que, a veces, aparezcan problemas y otros acontecimientos, pese a haberse adoptado un sistema de prevención de riesgos. Pero si esto no se hace la crítica será inmediata y se pedirán responsabilidades por ello.

Una imagen positiva representa una fortaleza ante las crisis y, para lograrla, la empresa, por lo tanto, debe posicionarse como entidad responsable en el desarrollo de sus actividades y en la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, planteando una estrategia de imagen a largo plazo. Se debe tomar como punto de partida, para la planificación estratégica de la imagen, un análisis sobre:

- Percepción de la imagen de la empresa por sus públicos. Para ello se pueden utilizar encuestas periódicas, análisis de contenidos de noticias sobre la entidad, aparecidas en los medios de comunicación social, seguimiento de reacciones de su entorno ante determinadas decisiones, etc. Esto servirá para establecer y aplicar programas de mejora.
- Clima laboral. Las auditorías internas, los buzones de sugerencias y otros sistemas permiten conocerlo. Se debe fomentar un buen clima laboral, ya que ayudará a fomentar el apoyo del público interno a la empresa en momentos de crisis.

- Valoración de productos y de la calidad en la atención a los clientes. Preparando formularios para que éstos puedan dar a conocer su opinión. Lo que evitará quejas y reclamaciones de los clientes, al facilitar la mejora continua en el servicio y reducirá los fallos en productos.
- Índice de accidentalidad laboral, para adoptar acciones que permitan controlar accidentes laborales.
- Política medioambiental. Desarrollo de acciones que demuestren el posicionamiento de la empresa en esta área.
- Valoración de la responsabilidad social de la entidad por sus grupos de interés. Para facilitar el diálogo con éstos y satisfacer sus expectativas.
- Medidas adoptadas para la prevención de riesgos, que deben documentarse siguiendo un modelo de memoria preventiva.

Una vez obtenidas las conclusiones del análisis anterior, deben desarrollarse campañas corporativas para mejorar o eliminar las deficiencias encontradas. Estas campañas no se hacen sólo con palabras, hay que desarrollar acciones, dirigidas a grupos de interés específicos, entre ellas: patrocinio de eventos de interés social, acciones de mecenazgo, jornadas de puertas abiertas, organización de actividades culturales en apoyo de la comunidad local, apoyo a programas de interés público de instituciones y organizaciones de especial relevancia, colaboración en la gestión conjunta con organismos no gubernamentales de proyectos en zonas deprimidas del planeta, información sobre actividades de protección del medio ambiente y esfuerzo en prevención de emergencia, riesgos, seguridad en el trabajo, etc.

Todas las acciones anteriores generarán corrientes afectivas de los diferentes grupos de interés, instituciones y organizaciones, hacia la entidad que las promueve o apoya. Esto motiva que, cuando se produce un problema o una crisis, la empresa pueda contar con su comprensión y apoyo en circunstancias adversas.

Cuando la crisis aparece, su gestión debe orientarse en torno a dos ejes principales:

- 1) el que presenta los hechos objetivos que las motivan, que deben ser controlados para evitar que los daños técnicos alcancen dimensiones importantes.

2) el que define la gestión de la comunicación e información que se genera, que procurará como objetivo final evitar o reducir el daño en la imagen de la entidad.

En el primer eje de gestión, las acciones preventivas para reducir riesgos son esenciales y deben planificarse con profesionalidad. Es un compromiso del gobierno corporativo, que debe ser asumido por los responsables de las diferentes áreas que pueden ser afectadas por riesgos. Cada uno debe informar y alertar de las vulnerabilidades que observe en su área de responsabilidad al órgano o equipo de seguimiento y control de riesgos y en el que deben involucrarse los empleados. Éste debe designarse anticipadamente y diseñar el sistema de prevención y autoprotección que se aplicará en toda la entidad.

Las crisis suelen aparecer de forma inesperada y tienen interés mediático. De ahí que el segundo eje de gestión se oriente a definir acciones de comunicación especializadas para controlar la repercusión de la crisis en los públicos y grupos de interés de la organización. Se trata de evitar que por una mala gestión informativa, además de los problemas originados por los propios acontecimientos que las provocan, se genere una crisis en la opinión pública que agrave la situación. De ahí que deban establecerse políticas de comunicación externas e internas complementarias al sistema de prevención. Es muy importante, en caso de siniestros y emergencias en que hay víctimas, atender a los familiares y demostrar sensibilidad y cercanía hacia éstos.

La comunicación de crisis debe basarse en un modelo especializado para aplicarlo en estas situaciones: antes, durante y después de que se presenten.

Antes, para preparar un plan de comunicación de crisis, que defina los canales que habrá que utilizar para llegar a los públicos, las formas de relacionarse con los medios, argumentarios estratégicos, etc. Además de comunicar y presentar las mejoras en prevención de riesgos que paulatinamente va diseñando la empresa. Ésta es una labor constante que, en las relaciones con el entorno y con los medios de comunicación, debe comentarse.

Durante, para estructurar los procedimientos de comunicación que se deberán aplicar en cada momento en el proceso y las fases de las crisis.

Después, para establecer programas de comunicación que permitan superar impactos y recuperar imagen.

La gestión de crisis se enmarca en un proceso que tiene como momento o acto principal la decisión que se adopta para su solución. El máximo responsable de la gestión debe decidir bajo la presión de los acontecimientos que la originan y la urgencia que los medios de comunicación plantean para conseguir información. Esto motiva que sea necesario contar con un órgano de apoyo a la dirección de la entidad en estas situaciones: el comité de crisis. Éste se ocupará, desde diversas perspectivas, de:

- Analizar la situación, para valorar su gravedad y posible evolución.
- Obtener información, para buscar alternativas para solucionar el problema en sus aspectos técnicos y comunicativos.
- Convertir esas alternativas en opciones o líneas de acción, presentando sus ventajas e inconvenientes, para que el máximo responsable de la gestión de crisis pueda adoptar la decisión más conveniente.
- Implementar lo decidido y hacer un seguimiento de sus efectos.
- Evaluar, una vez superada la crisis, las acciones realizadas y aplicar un plan de superación de crisis.
- El comité de crisis debe estar integrado por miembros del equipo de seguimiento y control de riesgos, los directivos de los departamentos afectados por la crisis, el director de comunicación y, como coordinador del mismo, un alto directivo de la entidad.

El gobierno corporativo, en un mundo globalizado, interconectado y en permanente evolución, debe prepararse para reaccionar con agilidad, dado que las crisis son intrínsecas a la naturaleza de las empresas y suelen verse afectadas por la activación de determinados riesgos (financieros, logísticos, fallos en sus productos, de mercado, operacionales, etc.), que suelen presentarse por sorpresa y han de gestionarse con urgencia y bajo presión. Esto obliga a tener en cuenta los siguientes principios:

- Precaución. Éste debe ser el fundamento inicial de la gestión de crisis: toda empresa está sometida a riesgos potenciales y su principal órgano de gobierno debe comprometerse a gestionar de forma responsable todas las actividades de la entidad, para tratar de evitarlos o, al

menos, reducir los daños o impactos que puedan producir. De ahí que, la gestión de riesgos deba contemplarse como una función más de la gestión estratégica de toda organización y, por consiguiente, deba establecer este principio de precaución, como una parte formal de la política general de aquélla. La gestión de riesgos es una actuación en el presente con visión de futuro, así la precaución facilitará el control de crisis y evitará que ésta sea grave. Es la forma de demostrar que se adopta una actitud de diligencia ante estas situaciones.

- **Prevención.** Se deben conocer previamente los posibles riesgos que pueden afectar a una entidad y concretar los modelos de reacción ante ellos. Los riesgos, en las empresas, pueden afectar a sus actividades de negocios, a sus procesos operativos, a sus diferentes ejes de relación externos e internos (relaciones profesionales, sociales, sociolaborales, etc.). De ahí que deban identificarse para adoptar medidas de seguridad, control y determinar probabilidades de aparición y la peligrosidad de su impacto.
- **Previsión.** Se basa en establecer un mapa de riesgos y crisis potenciales. Hay que tener en cuenta que es muy difícil que una organización pueda prepararse para afrontar todas las clases de crisis y su posible evolución. Sin embargo, si se tiene en cuenta la naturaleza de sus procesos de negocio, sus diferentes actividades y el marco global de relaciones con el entorno, pueden establecerse probabilidades de presentación y definir unos grupos de tipologías de riesgos que pueden activarse. Sin olvidar concretar hipótesis de mayor peligrosidad por el impacto y daño en la entidad, preparando, por si puede afectar a la propia existencia de ésta, un plan de continuidad de negocio (PCN).
- **Anticipación en la planificación.** Este principio es complementario de los anteriores. Se debe elaborar un plan de prevención y crear un órgano de seguimiento y control de posibles riesgos, que puedan generar crisis. Este equipo será el embrión del comité de crisis, cuando ésta aparezca, y deberá contar con una serie de medios e instrumentos que le permitan detectar con anticipación suficiente cualquier vulnerabilidad, para corregirla antes de que se convierta en problema. El órgano de seguimiento y control debe vigilar que lo dispuesto en el plan de prevención (gestión proactiva) sea respetado por todo el personal de la empresa.

- Reacción planificada ante la crisis. Se elaborará un plan de crisis y se establecerán las normas de activación del comité de crisis y del equipo de conducción de la comunicación e información, así como los procedimientos y las recomendaciones para la gestión (protocolo de actuación) eficaz de la situación. Las grandes empresas suelen establecer un PCN, siguiendo estándares de instituciones especializadas, con acciones preventivas y reactivas para reducir los efectos de la aparición de riesgos en sus negocios y en sus procesos operativos.
- Creación de la logística de apoyo a la gestión y a la decisión. Se debe dotar de medios de apoyo a los órganos principales de gestión: el comité de crisis y el gabinete de prensa o la dirección de comunicación. Se diseñarán sistemas de comunicación externa e interna que deben garantizar la:
 - obtención de información sobre los acontecimientos y su evolución.
 - elaboración y difusión de la información a los medios de comunicación.
 - relación y comunicación con los diferentes públicos de la entidad.
 - entrega de información de primera mano a los públicos internos.
- Diseño de un plan de comunicación de crisis, con las recomendaciones y los procedimientos que pautarán la relación con los periodistas durante el proceso de crisis y con los diferentes grupos de públicos con los que debe comunicarse la empresa. Se establecerá el equipo de gestión de la comunicación y el sistema de activación del gabinete de comunicación de crisis.
- Respeto a la legislación vigente y a las obligaciones contractuales. Esto es fundamental para afrontar los riesgos legales que puedan afectar a las empresas que incumplen la normativa vigente. Estos riesgos son evitables, si se hace una aplicación correcta del amplio y complejo marco normativo que las afecta, no sólo en su país de origen sino en los diferentes países en que operan. No basta sólo con llevar a cabo una buena gestión económica y obtener beneficios, hay que atender las expectativas de los grupos de interés y la sociedad en su conjunto y unas obligaciones legales que, además de las tradicionales, se han incrementado en la actualidad. Entre ellas, la normativa sobre respeto al medio ambiente, derechos de consumidores, de los trabajadores, protección de datos, cumplimiento de la función de

control, el buen gobierno corporativo (fundamentalmente para entidades cotizadas), protección de los intereses de accionistas y de terceros, etc.

En este contexto, puede afirmarse que existe la posibilidad de riesgos legales en un amplio conjunto de las actividades y los procesos operativos de las empresas. Representando una serie de vulnerabilidades, bien por desconocimiento e incumplimiento de la normativa o por falta de diligencia en el seguimiento de procedimientos que garanticen su cumplimiento. De ahí que deban identificar un mapa de riesgos legales, para gestionarlos de forma adecuada incluyéndolos en el catálogo de crisis evitables.

2. La cultura de la empresa en apoyo a la gestión de riesgos

Los elementos básicos para el funcionamiento de una empresa son: la cultura y los valores con los que se identifica; los recursos y la estructura con que se dota; las estrategias y sistemas para desarrollar sus procesos de negocios; y el modelo de gestión para conducirla a alcanzar sus objetivos. Hay, por lo tanto, una serie de intangibles que deben darse a conocer a los grupos de interés y a la sociedad en su conjunto. No hay que esperar a que aparezca un problema para presentar los valores de la empresa, hay que acuñarlos anticipadamente en las percepciones de sus públicos.

La cultura y los valores de una empresa caracterizan la forma de actuar de todos sus integrantes, creando un estilo propio que proyecta en sus diferentes manifestaciones ante el entorno, con el objetivo fundamental de presentar una imagen que sea valorada positivamente por sus públicos. La empresa siempre comunica (positiva o negativamente), de ahí que deba fomentar un modelo de comunicación intencionada y cuidada, para que se la conozca, informando de sus diversas realizaciones y manteniendo diálogo y relaciones con sus grupos de interés.

La comunicación de los intangibles debe planificarse e integrarse en la gestión estratégica de la comunicación. La dirección de comunicación, o el área de prensa, debe trabajar permanentemente, estableciendo estrategias a medio, corto y largo plazo para desarrollar acciones que posicionen a la empresa ante su entorno, como una entidad responsable.

Los ejes principales en torno a los que se orienta la comunicación de los intangibles de la empresa se centran en presentar:

- Los rasgos culturales y valores sociales con que se identifica; incluido su modelo de responsabilidad social corporativa, que define el comportamiento que va a adoptar ante sus grupos de interés y la sociedad en su conjunto, para que conozcan que los objetivos de la organización van más allá de obtener beneficios.
- Los valores funcionales se suelen centrar en la calidad de los productos, la garantía en el desarrollo adecuado en los procesos de negocio y la excelencia en la atención a clientes y en la relación con el resto de sus grupos de interés o *stakeholders*.
- La preocupación porque sus actividades se desarrollen sin sobresaltos, originados por la aparición de riesgos que no han sido bien gestionados. Para ello, debe dotarse de los medios y procedimientos necesarios para establecer un sistema de autoprotección y reacción ante aquellos.
- El modelo de desarrollo profesional de sus empleados y el esfuerzo para generar en éstos una cultura de preocupación antirriesgo en la realización de su trabajo.

La primera declaración sobre la cultura de una empresa suele venir recogida en la definición de la misión y visión de ésta. Posteriormente, se puede ir actualizando y ampliando como compromisos de la dirección, que deben plasmarse en documentos que definan cuáles son sus políticas de responsabilidad social corporativa, la protección del medio ambiente y otros posicionamientos sobre las expectativas de la sociedad en cada momento. Hoy la empresa debe definir y documentar sus políticas de interés social, de cumplimiento de la normativa legal y prevención de riesgos.

La evolución de la sociedad ha establecido nuevos valores que deben incorporarse a la cultura de las empresas, ya no basta sólo con conseguir beneficios económicos. También hay que cubrir objetivos sociales y medioambientales. Se ha acuñado el concepto de responsabilidad social corporativa, según el cual las empresas deben ampliar sus objetivos de gestión para presentar lo que algunos denominan triple cuenta de resultados [*triple bottom line approach*]: responsabilidad económica, social y medioambiental.

Muchas acciones de responsabilidad social corporativa están orientadas a facilitar la gestión de riesgos, dado que es uno de los compromisos que deben atender las empresas. Sobre todo aquellas que, por sus actividades, pueden ocasionar, en el caso de que se activen esos riesgos, daños al entorno inmediato.

Una empresa socialmente responsable debe establecer un modelo, o sistema de gestión de riesgos, adaptado a sus características específicas y crear una cultura antirriesgo en sus integrantes, que facilite el seguimiento del funcionamiento del sistema y la eliminación o, al menos, el control de vulnerabilidades que puedan generar problemas, conflictos o crisis.

La cultura debe darse a conocer y hacer explícitos sus diferentes componentes mediante programas de comunicación, pero no sólo con palabras y mensajes, también con hechos. De ahí que deban realizarse prácticas responsables que puedan ser visualizadas por los públicos del entorno.

En el ámbito interno, la cultura se difundirá entre los empleados utilizando medios y canales de comunicación apropiados (DVD, Intranet, revista de empresa, instrucciones, manuales de acogida, etc.) y mediante seminarios de formación en los que, entre otras cuestiones, se presenten:

- Objetivos y políticas de la entidad.
- Posicionamiento ante valores esenciales para la sociedad y ante las expectativas de sus grupos de interés y, sobre todo, proyectos para el desarrollo profesional de sus empleados y la introducción de métodos para conciliar la vida familiar y laboral, la integración de los recursos humanos respetando sus características específicas (edad, género y cultura personal) y todas aquellas cuestiones que en cada momento aparecen como nuevas necesidades de gestión.
- Innovaciones para apoyar la sostenibilidad.
- Esfuerzos para garantizar la seguridad en el trabajo y evitar riesgos.

Un documento básico para dar a conocer la cultura corporativa, las normas y procedimientos en el desempeño y en las relaciones con públicos externos, suele ser el manual del empleado, de bienvenida o de acogida que se entrega a todos los empleados en el momento de su incorporación a la organización.

La televisión corporativa es otro medio que muchas empresas, con grandes plantillas e importante dispersión territorial, utilizan como una herramienta más de comunicación interna. La difusión de información se hace a través de un sitio privado en Internet y puede distribuirse en canales especializados, creados por la entidad para presentar lo que ésta realiza en los diferentes sectores en que realiza sus actividades. Se incluyen, también, programas para la formación y el desarrollo profesional de los empleados y la política de prevención de riesgos y crisis. Cuando éstas se presentan, se ofrece información sobre el tratamiento que se está dando para solucionarla y primicias informativas sobre su evolución.

En el ámbito externo suelen utilizarse:

- La página Web corporativa es un instrumento esencial para informar de asuntos de interés y, también, para incluir los esfuerzos que se realizan en prevención de riesgos.
- Programas de difusión periódica a clientes, proveedores, colaboradores, incluidos en la revista de la entidad. Se puede hablar de mejoras en prevención, de ejercicios de simulación, etc.
- Jornadas de puertas abiertas para colectivos del entorno próximo al lugar de implantación de instalaciones de la empresa. Esta es una muestra de transparencia en organizaciones que fabrican productos con riesgo de generar contaminación, para mostrar las medidas de seguridad que se adoptan.

3. Comunicación de crisis en el marco de la comunicación global de la empresa

La gestión de crisis ha evolucionado con la interrelación y la interconexión de los actores involucrados, facilitadas por la evolución y el desarrollo permanente de las tecnologías de la información, que ofrecen nuevas herramientas para aplicar las estrategias de la comunicación de crisis.

Las metodologías tradicionales se han visto superadas, al disponer de nuevas capacidades para la comunicación y poder utilizar nuevas estrategias a través de Internet. Las empresas pueden informar directamente al público sin tener que contar, necesariamente, como mediadores

con los medios de comunicación, lo que no quiere decir que deba olvidarse de éstos. En la actualidad, la Web de crisis permite anticipar informaciones sobre los acontecimientos y las decisiones que se adoptan para solucionarlos de forma prácticamente inmediata.

Cuando las empresas trabajan en entornos internacionales, con presencia en varios países, la Web de crisis permite a la dirección de comunicación, desde la sede principal de la entidad, mantener contactos permanentes con los jefes de prensa que trabajan en otros países y unificar mensajes, para contestar a demandas de los periodistas de diferentes nacionalidades. Se trata de no emitir mensajes que demuestren falta de coordinación, desconocimiento del problema o escasa capacidad de respuesta en una situación de crisis. En estos casos, la anticipación no debe confundirse con la precipitación informativa. Hay que confirmar los hechos y difundir la información sólo cuando esté contrastada, se utilizará un mismo mensaje, que será adaptado a las características culturales e idiosincrasia de los públicos de cada país.

La comunicación de crisis es un proceso más dentro de los diferentes tipos de comunicación que se genera dentro de una organización. Lo que ocurre es que se origina y produce en una situación determinada, que se presenta con carácter excepcional en momentos puntuales.

La comunicación en la empresa integra una serie de procesos que, de una u otra forma y con contenidos diversos, pretende hacer llegar, por canales determinados, a sus diferentes grupos de interés específicos (*stakeholders*) y, además, a las Administraciones Públicas, instituciones, organizaciones sociales y a la opinión pública en general. Cada uno de los procesos de comunicación tiene uno o varios objetivos específicos, que están definidos en la política general de comunicación de la entidad, lo que origina una actividad tan importante como cualquier otra de las funciones que ésta desarrolla. De ahí que deba planificarse y estructurarse de acuerdo con las estrategias generales y específicas de gestión de esos procesos.

Dicha planificación debe impulsarse desde el máximo órgano de gobierno y ejercerse por un órgano específico y especializado: la dirección de comunicación (puede tener otra denominación). Suele ocurrir que algún área de la entidad planifique y desarrolle campañas y procesos de comunicación (por ejemplo, marketing). Sin embargo, los principios

y objetivos generales deben establecerse en un documento de referencia para toda la entidad, el plan estratégico de comunicación.

Hay diversas clasificaciones y denominaciones sobre los tipos de comunicación en las empresas:

- Según los grandes grupos de públicos a los que puede dirigirse: interna y externa (dentro de estos dos grandes tipos de públicos, puede haber grupos de interés específicos).
- En razón de las áreas de la entidad: comunicación corporativa, financiera, publicitaria, de marketing...
- Por las circunstancias en que se produce: situaciones habituales, o de normalidad, y situaciones excepcionales, o de crisis.

El gobierno de la empresa debe establecer la política de comunicación para situaciones de crisis, dentro del marco global de la política de comunicación corporativa. Aquella debe definir los principios básicos de gestión de comunicación de crisis, que deben ser respetados por todo el público interno de la empresa. Entre esos principios cabe destacar que la comunicación tiene que:

- Coordinarse al máximo nivel.
- Estar jerarquizada: para ello los mensajes serán establecidos por el máximo órgano gestor, el comité de crisis (con el asesoramiento del director de Comunicación) y sólo actuarán como fuentes informativas los portavoces autorizados.
- Definirse por un órgano que integre todos los flujos informativos (puede ser el departamento de comunicación o un ente creado para estas circunstancias) y que establezca los procedimientos de relación con los medios de comunicación y con otros públicos.
- Ser tratada con profesionalidad, adaptando los mensajes a los canales que se utilicen y a los públicos a los que se dirigen.
- Procurar la coherencia en los mensajes que se difunden a los diferentes públicos.

La comunicación de crisis se produce en circunstancias excepcionales, en las que se genera información especializada, debido a que:

- El equipo de gestión de la comunicación ejerce de fuente informativa oficial de la entidad (puede haber otras fuentes, en función de las características de los hechos sucedidos), para una situación específica, anormal y extraordinaria, que suele ser gestionada bajo la tensión que origina los acontecimientos y la presión de los medios de comunicación. Por lo que se prepararán programas específicos y modelos de comunicación adaptados a este tipo de situaciones.
- La información de crisis en la empresa se enmarca en un entorno específico, las actividades de ésta, donde suelen utilizarse códigos concretos, que pueden crear dificultades de comprensión en los públicos no especializados. Por ello, se deben traducir los tecnicismos al lenguaje de la calle.
- La dimensión informativa, en el marco de la crisis, se orienta en tres vertientes fundamentales:
 - a) explicar los acontecimientos que las originan, sus procesos, etc.
 - b) justificar las decisiones que se adopten para solucionarlos.
 - c) tranquilizar a los diferentes públicos implicados o afectados por la crisis e informarles de la evolución del asunto que la provocó.
- El objetivo principal que hay que conseguir es reducir al mínimo el impacto negativo en la imagen de la entidad afectada.
- Se debe trabajar de manera anticipada, preparando posibles reacciones en comunicación, mediante simulación de situaciones de crisis, incluidas las más probables y/o peligrosas en los planes de prevención y/o crisis. Cada simulación debe enriquecer el argumentario específico de preguntas y respuestas, que puede ser necesario en la relación con los medios de comunicación durante una crisis.

La persona responsable de la comunicación de la empresa (el director de Comunicación o jefe de Prensa) debe trabajar, en épocas de normalidad, en contacto directo con las personas que preparan la gestión técnica de riesgos. De esta manera conocerá éstos y las áreas más vulnerables de la organización. Además, estará informado del plan de prevención y del plan de crisis, para elaborar programas de comunicación basados en simulaciones relacionados con la posible activación de cada uno de ellos. Esto evitará tener que improvisar la comunicación cuando se presenta una crisis.

Entre los modelos de simulación que suele utilizar el equipo de comunicación existe uno que no ocasiona un costo excesivo: consiste en crear un grupo de trabajo que prepara una situación de activación de determinado riesgo, la posible evolución del mismo y la presentación de crisis. Seguidamente, se proponen unas alternativas de decisión para su solución (dos o tres) y se presentan al equipo de comunicación para que defina las estrategias y los mensajes que habría que aplicar en cada una de ellas. Una vez finalizada la simulación, se elabora una memoria que debe incluir un posible argumentario que se utilizaría en las relaciones con los medios de comunicación, en el caso de que la situación se presente.

La dirección de comunicación en la etapa proactiva debe identificar, para cada posible situación de crisis, los procesos de comunicación que pueden generarse durante ésta, los públicos prioritarios, los diferentes mensajes, según el estudio de las principales hipótesis de evolución y las reacciones de los medios de comunicación. Con todas estas variables se preparará un anexo de comunicación, asociado al análisis sobre la activación de los riesgos –identificados en el mapa global de situaciones que pueden afectar a la organización–, que contemple para cada uno la probabilidad, peligrosidad y el tipo de impacto que pueden ocasionar. Ese anexo de comunicación suele denominarse plan de comunicación de crisis.

El estudio anterior facilitará, en los primeros momentos de presentación de la crisis, una guía con orientación de procedimientos para tomar la iniciativa ante la presión mediática y la incertidumbre que acompaña la activación de un riesgo. Hay que informar, en el tiempo más breve posible, sobre lo sucedido. En el caso de que no se tenga información contrastada de los hechos, se debe manifestar que se irá ampliando a medida que se vayan conociendo datos. No se deben apresurar las respuestas sin poseer conocimiento concreto de las diferentes circunstancias que definen el acontecimiento.

Siempre se hablará de hechos y no de opiniones. De ahí que, durante la etapa proactiva, deban prepararse informaciones generales estratégicas sobre lo que se ha hecho para tratar de prevenir el acontecimiento. Esto ayudará a los periodistas a realizar su trabajo y evitará que se especulen. En cuanto se vayan conociendo datos de interés, perfectamente contrastados, se darán a conocer a éstos.

El trabajo de anticipación para preparar mensajes con informaciones estratégicas facilita que la empresa se posicione como fuente incuestionable de información. Se deben estructurar y preformatear mensajes generales y, en su caso, específicos, que puedan ser adaptados a lo sucedido realmente. Esto facilitará la rapidez y la transmisión ordenada de información a los periodistas.

El trabajo proactivo, sobre modelos de comunicación para los riesgos analizados, ayudará al director de Comunicación en el asesoramiento al comité de crisis y en la preparación de mensajes para justificar la decisión adoptada por el responsable de la gestión de crisis.

El plan de comunicación de crisis forma parte del plan de comunicación corporativa, como un anexo, y actúa como plan de choque en comunicación para situaciones excepcionales y de crisis, y debe contemplar la doble vertiente de públicos de la empresa (externos e internos). Su existencia, con programas adaptados a las diferentes situaciones, permite comunicar y responder con prontitud a las demandas de los medios, tanto generalistas como especializados, en los casos que puedan presentarse. La imagen de una organización debe salir lo menos dañada posible de una crisis y esto se logra con una comunicación planificada anticipadamente que, además, ayude a desactivar alarmas y rumores sin fundamento.

En esta faceta de comunicación planificada con anticipación es conveniente que el equipo de seguimiento y control del sistema de prevención y el departamento de comunicación elaboren juntos una memoria de actividades preventivas.

Este documento contendrá los datos sobre el esfuerzo proactivo de prevención de crisis (análisis de riesgos, acciones para prevenirlos y métodos de reacción cuando puedan activarse, creación de cultura antirriesgo en la entidad, formación a los empleados, recomendaciones y procedimientos de seguridad, realización de todo lo anterior según modelos estándar propuestos por instituciones nacionales e internacionales de reconocida solvencia, etc.). Estos datos servirán como referencia para apoyar la comunicación con los periodistas y proporcionarles información en los primeros momentos de una crisis y de esta manera hacer llegar a la opinión pública la preocupación y la actuación responsable de la empresa en prevención de riesgos. Incluso podrán ser incorporados a la Web de crisis desde el primer momento de su activación.