

Dispositivo de gestión y comunicación de crisis: el nivel de preparación de diez empresas belgas

Resumen

La preparación para que las empresas estén al tanto de las crisis y puedan sobrellevarlas es tan importante como el hecho de que el nivel límite que desencadena una crisis ha disminuido considerablemente durante los últimos años; mientras que el costo que éstas generan continúa incrementando. El objetivo de esta investigación es observar qué es lo que realmente ocurre y comprender cuál es la verdadera importancia que las empresas le dan a los dispositivos de gestión de crisis y, en concreto, a la apuesta comunicacional que está relacionada inevitablemente con la crisis. La investigación no pretende ser exhaustiva pero se enfocará en diez empresas, todas propensas a sufrir una crisis en un momento dado de su historia.

Como resultado del estudio de la literatura se ha creado una matriz de indicadores para evaluar el nivel de preparación ante las crisis de diez organizaciones. La aplicación de esta matriz y la discusión sobre su verdadera elaboración ha ayudado a mejorarla mediante la adición de indicadores que permitirá una identificación más adecuada de los riesgos vinculados con las crisis.

Palabras claves: Comunicación de crisis, dispositivos de gestión, preparación, organizaciones.

MANAGEMENT PROVISIONS AND COMMUNICATION IN CRISIS: THE LEVEL OF PREPARATION BY TEN BELGIAN ORGANISATIONS

Abstract

Preparing organisations in order to be aware of and undergo a crisis is important due to the fact that the threshold level that triggers off a crisis has considerably decreased in the last few years but the cost that the crisis engenders is still growing. The object of this research is to observe what happens in reality and to understand the real importance that organisations give to provision for an eventual crisis and more precisely to the communication issues that are inevitably linked to crisis. This research is not exhaustive but is centred on ten organisations, that all have the potential to know a crisis at a given time in their history.

As a result of studying relevant literature, a grid of indicators has been created so as to evaluate the level of crisis preparation undertaken by these ten organisations. The application of this grid and the discussion around its actual preparation has helped us to improve it by adding indicators that allow more appropriate identification of the risks connected to such issues.

Key words: crisis communication, management provisions, preparation, organisations

Chişine Habursin
PhD student (Lasco)
Teaching Assistant at Université
Catholique de Louvain (UCL) Belgium.

Vivimos en una época en la cual toda empresa puede conocer y atravesar una crisis, sin embargo, ¿están las empresas debidamente preparadas? Roux-Dufort (2003, p.4) destaca la siguiente paradoja: "en el momento en que las empresas son víctimas de crisis cada vez más numerosas, su nivel de preparación es a ún escaso e incluso inexistente". Lagadec enfatiza en que los responsables están poco preparados y que, a pesar de eso, "no se podría afrontar la crisis, real o ficticia, sin una preparación solida" (en Roux-Dufort, 2003, p. 12).

Esta preparación es tan importante como el hecho de que el desencadenamiento de las crisis ha disminuido considerablemente durante los últimos años, mientras que el costo que estas provocan no ha dejado de aumentar. El objetivo de esta investigación es observar qué es lo que realmente ocurre, y comprender cuál es la verdadera importancia que las empresas les dan a los dispositivos de gestión de crisis y, en concreto, a la apuesta con unicacional que está relacionada inevitablemente con la crisis. La investigación no pretende ser exhaustiva pero se enfocará en diez empresas, todas propensas a sufrir una crisis en un momento dado de su historia.

"La crisis es una transición acelerada entre dos estados" (Libaerr, 2004, p.5)

Diversos autores han analizado la definición de crisis. Sin mencionar las diferencias conceptuales, volveremos a enfocarnos en las dos grandes escuelas que plantearon la definición de crisis, una como acontecimiento, mientras que la otra como proceso.

La corriente de pensamiento que define a la crisis como un proceso, hace hincapié en el hecho de que el acontecimiento desencadenante es el que llama la atención sobre un conjunto de disfunciones del sistema. La definición anterior se distingue claramente de la escuela efectiva, pues esta manifiesta que la crisis no se desencadena de un acontecimiento aislado, sino que es un conjunto de elementos en interacción los que provocan este estado de crisis. Por ello, la empresa no es capaz de reaccionar y controlar los sucesos. A la vez, esta perturbación afecta a "la estrategia

de la empresa, su comportamiento y la existencia de sus miembros y otras partes implicadas" (Roux Dufort, 2003, p.19).

Pensamos que estos dos enfoques se complementan. En efecto, los dos tipos de fases que hay en una empresa, son las fases largas y las cortas (Roux Dufort, 2003, p.19). La empresa se estructura y establece cuadros de acciones durante las fases largas y las disfunciones pueden darse durante este período. Por otro lado, es en las fases cortas cuando estas disfunciones se tornan serias y afectan el equilibrio del sistema. Cuando Roux-Dufort demuestra que existen distintas fases en la evolución de las crisis, manifiesta que todas las crisis son predecibles. Es aquí donde una fase de anticipación tiene sentido. Una empresa puede establecer una vigilia estratégica, el reconocimiento de presagios puede ayudar a la empresa a gestionar mejor la crisis, a prepararla o incluso a evitarla.

"Cuanto más se preparó una crisis, más importantes son las oportunidades de superarla. Anticipación es la principal palabra de toda comunicación de crisis" (Libaert, 2004, p.11)

Roux-Dufort (2003, p.100) define la gestión de crisis a nivel estratégico y con unicacional como "un conjunto de medidas adoptadas por una organización destinadas a prevenir, prever, reaccionar y aprender de las crisis". El objetivo fundamental consiste en preparar a la empresa en situaciones de crisis potenciales y, para ello, es necesario que reconozca las imperfecciones que existen en su funcionamiento y corregirlas.

La gestión de las crisis es efectiva cuando la empresa logra prever y anticipar las disfunciones internas. Es más fácil considerar la adaptación de los planes de acción cuando estas disfunciones son visibles. Cuando el sector es impredecible, es necesario establecer un plan de acción más flexible. Cuando una crisis ocurre, el responsable deberá entonces adaptar este plan de acción a la situación que se vive y a las circunstancias del momento. Es indispensable conservar una libertad de juicio en relación a los dispositivos que se consideraron.

Nos parece necesario recordar que no hay "método milagroso" para tratar las crisis. En efecto, lo que es esencial en la preparación de la empresa es sentar las bases para la reflexión, para profundizar el cuestionamiento y el juicio de la empresa. Sobre todo, se trata de dar señales que le permitan

crear su propio dispositivo y adaptarlo a las situaciones que pudiera encontrar. Como dice Lagadec (1995, p.19), "no se trata de tener soluciones listas para usar (...) sino de descubrir y desarrollar gestiones de aprendizaje activas que impliquen a todos los protagonistas interesados", esto también es válido en cuanto a comunicación. Efectivamente, existen importantes normas sobre la mejor manera de comunicarse en situación de crisis. Aunque estos principios pueden servir de base a este tipo de mensaje, su utilidad sigue siendo relativa. Así pues, es importante que la empresa desarrolle y adapte su discurso de acuerdo con la situación y contexto, teniendo en cuenta al público que quiere llegar.

Diferencia entre gestión y comunicación de crisis

A menudo, estos dos conceptos se confunden de manera que la comunicación es muchas veces percibida como la única medida que se toma para controlar la crisis. Sin embargo, si una empresa solo se dedica a su comunicación, rápidamente se le criticará que no haya tomado ninguna acción concreta para ocuparse de los acontecimientos. Como nos lo recuerda Heiderich (2003, p.1), "la comunicación de crisis es solo uno de los componentes de la gestión de crisis". Es lo que Libaert señaló recientemente al referirse a la fuga de petróleo de BP. En ese caso, "BP no cometió errores importantes en la primera parte de su comunicación de crisis pero el manejo de la fuga no siguió las observaciones que se hicieron" (Libaert, 2010). La información debe estar acorde con los esfuerzos realizados para controlar la crisis. Scanlon indica que: "toda crisis es también una crisis de información (...) Quien no controla esta crisis de información no controlará la crisis, incluso en sus aspectos operativos" (Ogrizek y Guilleiry, 1997, p.3). En el período comprendido entre los años 1980 y 1990, las empresas tomaron conciencia de que las debilidades en materia de información y comunicación podían tener efectos desastrosos en la gestión de la crisis. De esta manera, el concepto de comunicación de crisis adquirió su importancia y se sentaron las bases de una buena comunicación de crisis que destacaban la importancia de la credibilidad, la confianza y la transparencia. Pero la aceleración del tiempo mediático lleva a las empresas a comunicarse cada vez más rápido. "La exigencia de verificación de la información tiende a desaparecer: de ser posible, el

anuncio debe hacerse antes del suceso" (Lagadec et Guilhou, 2002, p.65). Para hacer frente a estas nuevas exigencias, la empresa debe prepararse.

Así pues, toda crisis requiere la elección de una decisión efectiva y el establecimiento de una comunicación que se desarrollen al mismo tiempo. Sin embargo, es necesario estar atento y no confundir estas dos facetas. "En situación de crisis, es preferible decidir primero y luego comunicar" (Sartre, 2003, p.36).

Las fases de la gestión de crisis

"La gestión de crisis comprende cuatro etapas fundamentales (Roux-Dufort, 2003, pp.99-100):

- prevenir situaciones potencialmente portadoras de crisis,
- prepararse para controlar situaciones que sean una amenaza para la empresa,
- saber reaccionar cuando se presenten situaciones críticas,
- saber beneficiarse de estas situaciones para mejorar".

La primera fase tiende a evitar que toda crisis surja. Para ello, la organización puede establecer acciones destinadas a la disminución de riesgos potenciales y, en particular, operaciones de detección de signos que predican una crisis. La segunda fase previene a la organización de estos posibles riesgos. Esta fase de preparación pasa por distintas etapas: "(la) identificación de situaciones de crisis, (la) elaboración de planes de reacción para controlar los riesgos y reiniciar la actividad, (la) redacción de un plan de rescate en urgencia" (Roux-Dufort, 2003, p.100). La empresa también puede realizar un análisis de sus actividades y tomar algunas cifras claves, actualizadas y un cuestionario de preguntas frecuentes "Q&A" de los problemas más evidentes que podría enfrentar. Una preparación que podrá ayudarle a realizar una comunicación operativa de manera rápida y cuidadosa en una situación de crisis.

La fase de reacción tiene como objetivo disminuir el alcance de la crisis dentro y fuera de la organización. La política de comunicación adoptada juega un papel importante en ese momento.

Es durante la última fase que la organización va a evaluar y a modificar, de ser necesario, sus planes de gestión de crisis. Esta última etapa permite a la empresa enterarse de las crisis por las que atravesó. Como lo dice Lagadec {Libaert, 2004, p.6), "las crisis de mañana son a menudo el rechazo de los problemas de hoy". Una buena preparación permitirá a la empresa controlar la crisis de manera óptima. Para ello, puede realizar un plan de gestión de crisis. Este plan conlleva distintas funciones:

- "Permite instaurar una cultura de crisis en la empresa. Son normas que permiten reaccionar de manera inteligente y eficaz frente a una crisis.
- Permitirá elaborar una célula de crisis que se encargará de la gestión de la crisis.
- Definirá una estrategia de relaciones públicas y medios de comunicación, esta estrategia permitirá informar a las distintas partes involucradas en la crisis.
- Deberá figurar un manual de gestión de crisis {todas las situaciones de referencia y sus respuestas) y un anuario de urgencia (con la relación de personas que deben ser prevenidas).
- Deberá permitir la capacitación del personal, simular situaciones que permitan a las personas afectadas practicar los procedimientos a seguir y más adelante se les pedirá hablar sobre esta experiencia, así podrán aprender de las crisis que simularon.
- Definirá distintas situaciones de crisis que se tomarán como referencia y se añadirán algunos planes de reacción a cada una de ellas" {Roux-Dufort, 2003, p.154).

Retomemos las tres funciones que nos parecen esenciales: la cultura de crisis, la célula de gestión de crisis y las simulaciones de crisis y capacitaciones que guarden relación.

En primer lugar, el plan de gestión de crisis no es más que el resultado de una manera de pensar integrada en la empresa y apoyada por una voluntad considerable por parte de la dirección. Este apoyo debe ser fuerte, continuo y, sobre todo, visible. Lagadec define la cultura de crisis como "la capacidad colectiva para preguntarse, y no la capacidad de algunos

para responder" {Roux-Dufort, 2003, p.152). Estas normas provienen de un ambiente que permite que la empresa haga frente al fenómeno de crisis de manera serena. De este modo, es indispensable que se cree internamente una actitud positiva. Pensar en la crisis supone un cuestionamiento, una reflexión y un análisis de las propias bases de la empresa.

Por otra parte, la aplicación de esta comisión es una muestra de reconocimiento de la magnitud de la situación. "Esto significa que realmente la empresa toma el caso en serio, reacciona a tiempo y busca soluciones" (Sartre, 2003, p.59). Esta comisión es definida como "un mecanismo específico cuyo objetivo es principalmente operativo... que llevará a cabo un trabajo de decisión y acción de manera simultánea y organizada..." (Ogrizek y Guillery, 1997, pp.103 -104). El propósito de la misma es normalizar el conjunto de decisiones adoptadas y aplicar los diferentes modos de acción premeditada, la comisión debe ser concebida con anterioridad; sin embargo, puede adaptarse en función a la naturaleza y la dinámica de la crisis. Es así que una comisión es constituida antes que la crisis se desate y pueda generar una acción operativa durante este período, esta se activa cuando la comisión de vigilancia estratégica identifica las señales alarmantes cuyo riesgo considerado una prioridad por la empresa. En el caso que estas señales no fueran detectadas, la comisión se activaría cuando la crisis ya se hubiera producido.

La comisión de comunicación de crisis es el vínculo entre, por un lado, las personas que solicitan información, la prensa, las víctimas y el público interno y, por otro lado, la empresa. Por lo tanto, esta debe tanto conocer las estrategias adoptadas por la comisión de gestión así como asegurarse de conseguir solicitudes y expectativas del exterior.

Las comisiones de crisis no son consideradas simplemente un mecanismo aplicado con carácter de urgencia ya que también son eficaces a largo plazo. Como Ogrizek (1997), concebimos la crisis como un "sistema abierto" y, por eso, es importante que la compañía considere el hecho de enfrentarse a una nueva crisis semejante.

En materia de problemas de comunicación, la reflexión sobre los mensajes a emitir durante una situación de crisis debe ser parte de la

estrategia de comunicación global de la empresa. El plan de comunicación de crisis debe establecer cuatro elementos esenciales: el propósito de la comunicación, los mensajes, los objetivos y los medios; para cada crisis ubicada en un escenario preestablecido, la empresa puede anticipar las interrogantes que pueden reforzar su comunicación operativa. Por otra parte, "la elección del emisor es importante porque determina la credibilidad del mensaje" (Libaert, 2005, p.39). Se aconseja firmemente a la organización no dejar esta función a un responsable de la comunicación ya que, en efecto, en una situación semejante, esta comunicación debe transmitir un mensaje lleno de credibilidad, de legitimidad y sentido de compromiso y responsabilidad. Un mensaje emitido por un responsable en la comunicación parece como un documento elaborado que disminuye la credibilidad que este le otorga. La empresa debe actuar con sutileza, "el comunicador elabora los mensajes pero su nombre no debe aparecer durante la transmisión" (Libaert, 2005, p. 40).

Generalmente, las empresas utilizan dos estrategias diferentes: la primera se usa cuando las causas y consecuencias de la crisis son claramente identificadas; en este caso, la empresa puede elegir un director como portavoz. En efecto, esta intervención le otorgará el compromiso, la responsabilidad y el reconocimiento de errores a vista del público, aunque es necesario remarcar que el público considera el caso más grave si el director es quien habla. Por eso, es necesario evaluar la gravedad del caso antes de realizar este tipo de intervención.

La segunda estrategia es preferible utilizar cuando la información obtenida es incierta, se recomienda la intervención de un experto para ello. La empresa debe, entonces, ponerse en contacto con él previamente al período de crisis ya que estas personas se consideran neutrales por el público y así la información será bien recibida; este procedimiento brinda al director de la empresa la posibilidad de realizar un discurso para el momento en que la crisis llegue a su fin.

Nuestro último punto de interés es la puesta en práctica de las simulaciones, signo de una reflexión estratégica al nivel de la preparación. "Aprender de la experiencia involucra revisar un difícil episodio desde un punto de vista constructivo. El objetivo es extraer lecciones fundamentales

de manera que el evento sea manejado por los actores principales involucrados" (Lagadec, 1997, p.28). El objetivo de las simulaciones es de "verificar que las disposiciones materiales y los procedimientos urgentes previstos funcionen correctamente" (Lagadec, 1993, p. 90). Los ejercicios se realizan según el siguiente principio: "proponer al grupo de crisis previsto por la empresa, una situación de partida ficticia que implique la necesidad de conducir con urgencia estas operaciones a la vez (...) y de manera conjunta la comunicación interna y externa" (Ogrizek, 1997, p. 120).

No hay que confundir la simulación y la movilización de recursos con los gastos extraordinarios, ya que la intención es verificar la eficacia de los objetivos específicos: "realizar una prueba del canal de información, el funcionamiento del equipo de crisis, el uso que le dan los expertos, examinar capacidades logísticas..." (Tixier, 1991, p. 0.101). Estos entrenamientos también ayudan a perfeccionar el descubrimiento de signos de alerta, la capacidad de trabajar en redes y que se acostumbren a integrar continuamente la sorpresa en sus estrategias de operación. Es por esto que las simulaciones se ciñen lo más posible a la realidad que se caracteriza por contar con información confusa, incompleta o errónea. Pero la empresa debe prácticamente hacer frente a este hecho, como si se tratara de un acontecimiento real. Si no ocurre esto, la falta de rigor puede aparecer durante la simulación. Para garantizar este realismo, la empresa debe basarse en *feedbacks* de acontecimientos ya vividos. "La experiencia demuestra que los comportamientos observados en una simulación correctamente diseñada son básicamente iguales a aquellos que fueron observados en situaciones reales" (Ogrizek, 1997, p.121).

La crisis fue vista entonces como una oportunidad para la capitalización. Tengamos en cuenta que el término "crisis" se dice "*wei jei*" en chino, lo que significa "peligro y oportunidad". De hecho, las compañías pueden aprender de las crisis y de las simulaciones cuando son seguidas por *feedbacks*. Estos *feedbacks* retroalimentación permiten que los diferentes actores se reúnan, para hablar de la situación que han vivido. Este intercambio permitirá que la compañía mejore el mecanismo que ha desarrollado y contribuir, así, a preparar y manejar mejor una futura crisis. El "interrogatorio" se lleva a cabo de manera constructiva y debe

permitir que cada uno reflexione. Debe ser visto como una oportunidad de aprender de manera colectiva. Los comentarios no se reducen a una serie de críticas personales, sino a analizar los mecanismos establecidos en práctica, las acciones, los recursos utilizados, etc. Asimismo, la compañía debe identificar las señales de advertencia que han sido descuidadas y que permitirá mejorar su fase de anticipación. Esta actitud de reflexión es esencial. Debe ser capaz de "reconocer sus errores para preparar mejor el futuro" (Sartre, 2003, p.145). Por lo tanto, el énfasis se coloca en la formación de los trabajadores. Los problemas de coordinación, gestión de tareas y comunicación pueden presentarse en las simulaciones realizadas por la empresa. Para corregir esto, se debe organizar la formación. Estas se inspiran tanto de los ejercicios realizados dentro de la empresa, así como de las crisis experimentadas por otras organizaciones.

El objetivo de este enfoque educativo es el de consolidar el espíritu de equipo dentro de los equipos de crisis y sentar las bases necesarias para todas las personas antes de realizar un discurso público. Estas formaciones fomentan una lectura crítica de los acontecimientos y los procedimientos a poner en práctica.

La evolución de la preparación ante las crisis

Es interesante observar que, a lo largo de los años, los expertos en crisis de comunicación tienen una visión diferente del nivel de preparación de las empresas. En efecto, al inicio de los años noventa, Tixier dijo que solo un pequeño número de empresas ponían en práctica procedimientos organizados antes de que se inicie una crisis. "Las grandes empresas están empezando a integrar la cultura de la crisis en su estructura" (Tixier, 1991, p.155). Un cambio importante se lleva a cabo en este periodo. Las empresas no solo están sometidas a los accidentes diarios que se pueden gestionar de manera interna por el servicio de urgencias. Los cambios radicales de mayor importancia pueden afectar a la empresa y ejercer efectos a largo plazo.

En la década de 1990, los fenómenos de mayor importancia están perdiendo los marcos de referencia y el sentido de referencia de las empresas. La preparación para afrontar la crisis es crucial. Sin embargo, los signos precedentes no siempre son vistos como señales de advertencia.

En el año 2002, las empresas se dan cuenta que solo la comunicación no es suficiente. "Para informar, tiene que ser uno mismo, quien cuente con una organización preparada y movilizada de manera rápida (...)" (Lagadec, 2002, p. 40). Las empresas ya no pueden recurrir a la única "formación de los medios de comunicación". Deben tener en cuenta la diversidad del público, realizar la simulación de entrenamiento, *feedbacks*, etc.

"Prepararse es aceptar naturalmente a entrar en los enfoques de aprendizaje y de referencia, para hacer frente a estas situaciones de discontinuidad" (Lagadec, 2002, p.87). Por lo tanto, la fórmula debe incluir, también, la movilización de líderes que puedan introducir los temas a largo plazo. Se trata de "entender que el abrumador se instaló en el centro de nuestra vida diaria, de modo que el aprendizaje de las situaciones de discontinuidad no es un lujo irrelevante" (Lagadec, 2002, pp.87-88).

Fundamento de nuestra investigación

Sobre esta base teórica, establecimos una red de indicadores que nos permitió separar a las empresas que se están preparando para la crisis de aquellas que no lo hacen. Los indicadores que presentamos son el reflejo de las principales recomendaciones de especialistas y asesores en el campo. Nuestro primer indicador permite observar si la empresa implementa los procedimientos a seguir en una situación de crisis. Asimismo, sería interesante precisar el tipo de plan disponible. El segundo indicador precisado administra y coordina las cuestiones de la crisis dentro de la empresa. Esta precisión nos permite observar la repercusión de la dirección y del responsable de la comunicación del tema. Tercer indicador, igualmente recalca mos si la empresa recurrió a un especialista en comunicación de crisis. Resulta importante aclarar si esta persona fue contratada por la empresa donde trabaja todos los días o si fue contratada para ocuparse de casos particulares, considerados por la dirección como "en crisis". La empresa también puede optar por externalizar estas cuestiones a una empresa externa. Nuestro cuarto indicador nos permite distinguir a las empresas que cuentan con un portavoz de las que no lo tienen. Quinto indicador, también se trata de observar si las personas

con una función específica en situación de crisis conocen su papel. En efecto, los procedimientos completos y rigurosos pueden ser implementados, pero también deben ser conocidos por los encargados de ponerlos en marcha; sin ellos, su utilidad es relativa. Para mejorar el conocimiento de cada una de las disposiciones y el papel asignado, también es interesante observar si las empresas organizan cursos de formación especializada para los involucrados. Nuestro sexto indicador aclarará esta cuestión que especifica el tipo de educación que se sigue.

Para detectar una crisis de manera óptima, la empresa debe contar con un sistema de inteligencia empresarial. Nuestro séptimo indicador distinguirá a las empresas que cuentan con una célula de inteligencia de aquellas que no la tienen. El octavo indicador también indicará si la empresa cuenta con una oficina de crisis, si tiene una estructura rígida o si los miembros varían de acuerdo al tipo de crisis detectada. Especificamos si esta oficina se ha activado anteriormente y si cuenta con una sala específica. Este constituye nuestro noveno indicador. Para completar esta información sobre la oficina de crisis, nuestro décimo indicador presentará el vínculo existente entre la oficina de crisis y el servicio de comunicación u oficina de comunicación si esta última existe. Nuestro undécimo indicador profundizará también en la estructura de la oficina de crisis indicando la implicación de la dirección dentro de ella. Nuestro duodécimo indicador nos permite observar si las empresas realizan pruebas de simulación de crisis, que fueron fuertemente recomendadas por los expertos en el campo. El decimotercer indicador completará esta información que distingue a las empresas que realizan una reunión previa de aquellas que no lo hacen. Para finalizar, nuestro decimocuarto indicador recoge diferentes elementos prácticos para implementarlos tales como el equipo disponible para aquellas situaciones (locales, equipos de televisión, fax, teléfonos, videoconferencia, etc.), la realización de un directorio de urgencias con personas que se deben contactar, etc. Todos estos indicadores se pueden incluir en una tabla (ver anexo 1).

Como hemos visto en esta primera parte, las empresas han reconocido la obligación de comunicar en momentos de crisis, pero la preparación es aún muy limitada aunque los esfuerzos son reconocidos en los sectores más expuestos (aeronáutica, química, etc.). Nuestro objetivo es el de

observar la importancia que las empresas conceden a los dispositivos de gestión y de comunicación de crisis. Es sobre esta base que escogimos esta hipótesis: las diez empresas belgas encuestadas otorgan más y más énfasis en la comunicación de crisis y dispositivos de gestión y comunicación de crisis.

Para poder posicionarnos con relación a esta hipótesis, aplicaremos la red de indicadores que creamos. Estos indicadores nos permitirán tener en cuenta las recomendaciones de los especialistas mientras distinguimos de forma clara las empresas que se preparan de aquellas que se preparan menos con relación a este tipo de situación. Esta red también nos permitirá observar los consejos seguidos y aquellos que no. Sobre esta base, podremos poner los límites de las recomendaciones de los consultores y mejorar la red de análisis propuesta.

Para ello, decidimos encuestar a diez empresas en la región de Valonia y Bruselas. Este número, escogido por coherencia, nos pareció en principio más interesante trabajar sobre la base de un papel que nos permitiera avanzar con propuestas fundadas. Sin embargo, somos conscientes de que este número es limitado: estas investigaciones no son suficientes. Para conservar una riqueza de análisis, escogimos interrogar cinco empresas privadas y cinco servicios públicos. Procedimos de esta manera con el fin de enriquecer nuestro análisis y no con el fin de efectuar un análisis de dos tipos de objetivos.

Resultados

Dentro del grupo de encuestados, seis empresas son sometidas a un plan obligatorio de emergencia, procedentes del nivel provincial o federal. (Cabe recalcar que esta cifra corresponde a una empresa privada y a cinco servicios públicos). De estas seis empresas, una sola (empresa privada) había previsto un plan específico con sus propios procedimientos aplicables a una situación similar. Dado que el plan oficial y el plan personal de la empresa están relacionados, ambos se revisaron, corrigieron y analizaron para que exista un solo texto. Las otras cinco empresas no previeron un plan complementario. Es importante señalar que el plan de emergencia oficial solo se aplica a situaciones muy precisas. Pero la empresa puede atravesar por crisis propias del área de desempeño, por lo cual sería útil

llevar a cabo diferentes escenarios de crisis y desarrollar planes específicos para estas crisis.

Las otras cuatro empresas que no se someten a un plan oficial, desarrollan *sus* propios procedimientos de crisis. Ninguna empresa menciona que el desarrollo de su plan de crisis nace a partir de esas. El plan puesto en marcha es general y será aplicado a las diferentes situaciones a las que se enfrenten.

Para gestionar y coordinar las situaciones de crisis, los designados difieren de una u otra empresa. Las seis empresas le confían la tarea a una persona específica que es la responsable del plan de crisis o del plan de urgencia. En las cuatro empresas, las situaciones de crisis se gestionan por el comité de dirección. Cuatro de cada diez empresas están dirigidas por un miembro del departamento de comunicación para dichas situaciones de crisis. Una empresa organiza un comité de gestión de crisis y el presidente administra dichas situaciones sin que la dirección intervenga en sus decisiones. (Para las cinco empresas restantes, ninguna forma de apoyo complementario es causada por el responsable de la crisis).

Creemos que la elección de tres miembros es beneficiosa para gestionar las situaciones de crisis: el director general, un responsable del plan y el director de comunicaciones. En efecto, la presencia del director otorga aprobación y apoyo a las disposiciones que se toman. La presencia del responsable del plan le permite al especialista del área asegurar que los procesos óptimos se apliquen a dichas situaciones. El responsable de la comunicación puede, en cuanto a él/ella, garantizar que este aspecto esté muy bien integrado al plan, una dimensión que puede jugar un rol determinante en la materia.

En cuanto a los miembros del grupo de crisis, la dirección general se encuentra presente en seis empresas las cuales incluyen también al responsable del plan y a un responsable de la seguridad del grupo. El grupo de crisis cuenta con un responsable de comunicación en seis empresas. Tres empresas creen necesario contar con un abogado en el interior del grupo, y de estas, dos empresas incorporan a un experto/técnico. Solo una empresa vuelve a contar con el director de recursos humanos.

Nos parece interesante señalar que, en un caso, la persona responsable de la comunicación es oficialmente parte del grupo de crisis, tal y como se refleja en los procedimientos escritos del plan de crisis. Sin embargo, esta persona, desde hace varios años, tiene su rol y tareas que deberá realizar en caso de crisis. Esto pone en evidencia una clara falta de comunicación.

Tres empresas precisan que la constitución del grupo varía en función de la naturaleza de la crisis y que no cuentan con una estructura definida a priori. Una de estas empresas informa que es el gerente de crisis quien se ocupa de concentrar a las personas competentes para afrontar la crisis del momento. Sin embargo, nos señala su voluntad de formar un grupo estructurado alrededor de un difícil núcleo. Una advertencia que, como se vio, se dirige a los consejos emitidos por los especialistas en el campo. Las ocho empresas encuestadas ya activaron este grupo de crisis a lo largo de su historia. Solo dos empresas no activaron este grupo. Estas son cifras que señalan la importancia de reflejar y establecer tal estructura.

Solo dos empresas cuentan con salas específicamente diseñadas para el grupo de crisis. Cada una posee una sala de gestión de crisis equipada con las herramientas necesarias como teléfonos, video conferencias, etc. Así, una sala equipada específicamente para la comunicación de crisis cuenta con grandes pantallas de televisión, teléfonos, audio conferencias, un fax, etc. También se ha previsto una sala de descanso para las crisis más duraderas. No es obligatorio que las empresas dispongan de locales específicos para la gestión de crisis. En efecto, las ocho empresas encuestadas utilizan salas de reuniones diarias las cuales son lo suficientemente numerosas. En caso contrario, pueden ser desafortunadas para esta ocasión.

Respecto a la preparación de las herramientas para una situación similar, todas las empresas cuentan con un directorio de emergencia. Algunas veces cuentan con un sistema de alud de llamadas, líneas rojas las cuales se mantienen en secreto y están previstas también para que las personas involucradas se contacten inmediatamente en el momento de una crisis. Es importante señalar que una empresa entrega su directorio de emergencia a una sociedad exterior con el fin de preservar la confidencialidad de algunas cifras. Una interesante elección estratégica cuya eficacia queda a prueba.

Interpretación de los resultados

Los dispositivos de gestión de crisis de las empresas nos revelan algunos elementos interesantes con relación al tema de la comunicación de crisis. De hecho, todas las empresas han decidido que la persona responsable de la comunicación será el portavoz de la empresa en una situación así. Solo dos empresas prevén que un técnico, experto en el área afectada, hablará y tres piensan que el director tomará eventualmente la palabra en ciertos momentos clave. Las otras cinco empresas no prevén la intervención de estos actores. Otra empresa dice que el director de comunicación no puede tomar la palabra solo, y esto se aplica para cualquier tipo de comunicación. Esta disposición se debe a la industria en la que la empresa trabaja.

La mayoría de estas empresas optan por una opción realmente opuesta a la de los consultores en el tema. Nos parece interesante recordar que aconsejan al comunicador de la empresa tomar la palabra, habiendo perdido su legitimidad y credibilidad con el público. Según ellos, es preferible que el director de recursos humanos sea quien tome la palabra durante la crisis. Cuando la información recopilada es fiable y se sabe que una crisis puede ser controlada, en ese momento el director de la empresa tomará la palabra.

Para analizar el recurso con la presencia de un especialista en comunicación de crisis en el centro de la célula de crisis, se preguntó a las empresas si llamaban a un experto en el campo para que les ayudaran. Ocho empresas nos han dicho que no llaman a un experto en comunicación de crisis. Dos empresas comentan que externalizan sus comunicaciones en este tipo de situaciones. A estas empresas les parece necesario llamar a un experto que tenga conocimiento del tema tratado así como conocimiento del país o del contexto cultural, económico e histórico del lugar donde estalló la crisis. Para estas empresas, el conocimiento del contexto del entorno parece ser esencial para una estrategia de comunicación eficaz. Incluso, una empresa ha contratado un experto en comunicación de crisis para tratar un caso particular. Esta información comprueba la evolución de las empresas en términos de comunicación de crisis.

Los departamentos de comunicación funcionan mayormente sin la ayuda de un experto en situaciones de crisis propiamente dichas. En su lugar, confían en expertos en comunicación para otros aspectos como la realización del plan de crisis. De hecho, dos empresas vieron la necesidad de contratar a una persona específica para realizar, gestionar y actualizar el plan de emergencia. En un caso, la persona solo es responsable de las cuestiones de seguridad y gestión de crisis así como de lo cotidiano. En otro caso, la persona contratada trabajará un día a la semana en este proyecto en particular. "Es un proceso largo, es preferible que una persona con experiencia se ocupe de esto" (Comentarios extraídos de la entrevista).

Nos parece importante aclarar que la ausencia de un experto en comunicación no significa ausencia total de experiencia en el campo. De hecho, en varias ocasiones encontramos que los responsables de la comunicación poseen un amplio conocimiento de la materia. Las reglas básicas son integradas y mencionadas espontáneamente durante nuestras discusiones sobre el tema.

Para superar la falta de conocimientos profundos de la comunicación de crisis, les hemos preguntado sobre la organización de la formación específica en este ámbito. Tres empresas no organizan ningún tipo de formación dentro de su empresa. Tres empresas realizan capacitaciones alrededor de otros elementos tales como la formación en situaciones de emergencia, escuelas de fuego (principalmente los hospitales) y una formación con herramientas (nuevas tecnologías, nuevas tecnologías de información). Cuatro empresas recurren a consultores externos, expertos en comunicación de crisis para formar a las personas que tendrán que actuar en una situación como esa. Esta formación abarca aspectos específicos de la comunicación de crisis como la formación de medios, formación de los comunicados de prensa adaptados a este tipo de situaciones, sobre la escritura directa. Pero esta formación también puede ser más amplia como la formación de la comunicación asertiva, en el paisaje mediático de Bélgica, sobre las actividades relacionadas de la empresa (esta formación es dictada por un miembro interno de la empresa).

En una empresa, el responsable del plan de crisis completará esta formación por medio de una reunión individual de cada actor. El propósito

de estas reuniones es recordar a todos su rol, familiarizar al personal con la sala de crisis y con los documentos que estarán disponibles para cada uno.

El acta es de nuevo idéntica al precedente. Las empresas insisten en la importancia de una comunicación eficaz, pero solo cuatro consideran necesario organizar lineamientos para aumentar sus competencias con respecto a comunicación de crisis. Sin embargo, podemos reiterar que estos lineamientos necesitan de periodos de tiempo y de medios considerables, elementos que no se encuentran a disposición de todas las empresas. Se debe tener en cuenta que un ejercicio exitoso no implica necesariamente los medios considerables ya que los ejercicios pequeños, precisos y puntuales que se practican regularmente pueden ser muy eficaces.

Luego, analizamos el vínculo que existe entre el elemento de gestión de crisis y la comunicación o el elemento de comunicación, si es que existe uno. Como ya se ha mencionado, la responsabilidad de comunicación en el seno del elemento de gestión de crisis propiamente dicho recae en seis empresas. Sería interesante mejorar esta afirmación. En efecto, se han encontrado posiciones completamente opuestas en el transcurso de nuestras investigaciones. Una empresa afirmará hasta que el departamento de comunicación no está necesariamente vinculado al elemento de gestión de crisis y por consiguiente no tiene relación con el nivel estratégico y las decisiones que ahí se toman. Además, queremos precisar que el portavoz es, a pesar de todo, el responsable de la comunicación en esta empresa en una situación de crisis. Por el contrario, otra empresa afirma que el departamento de comunicación está completamente integrado al nivel más alto de toma de decisiones. Posiciones que pueden ser consideradas por lo menos como antagonistas.

Otras empresas adoptan una posición un poco más intermedia. En efecto, pusieron a punto la función de "información-gerente", esta persona está encargada de realizar el enlace entre ambas salas, entre la empresa de gestión de crisis por un lado y la de comunicación de crisis por el otro.

Por ello, a pesar de todo, nos cuestionamos sobre estas posiciones. Entonces, ¿cómo una empresa puede realizar una comunicación óptima si la persona responsable de la comunicación no está integrada al nivel de decisiones y sobre todo si no tiene un conocimiento pleno?

Con respecto a la sala de comunicación de crisis propiamente dicha, recordamos que solo dos empresas disponen de una sala de comunicación de crisis contigua a la sala de gestión de crisis. Se prevén otras disposiciones en materia de comunicación de crisis. Una empresa decidió dividir su departamento de comunicación, lo que le permite tener una persona a cargo en la sala de gestión de crisis, una persona en el mismo lugar donde sucede la crisis, una persona que asegure la permanencia en el departamento de comunicación, alguien que genere de esta manera las llamadas que entran a periodistas o público y dos personas que se ocupen de la recepción de los periodistas en un edificio externo cerca del suyo. Esta repartición parece ser eficaz por su manera de generar la demanda de información, omnipresente y pesada en situación de crisis. Sin embargo, somos conscientes de que esta desmultiplicación puede hacerse solo en empresas de cierta amplitud donde el departamento de comunicación es por sí mismo de un tamaño nada despreciable.

Ya hemos recordado el rol de los ejercicios y las simulaciones de crisis en la preparación de las empresas. Por lo tanto, cuatro empresas no efectúan ningún ejercicio sobre sus dispositivos colocados por estas situaciones, dos de ellas jamás pensaron llevar a cabo este ejercicio. Por el contrario, seis de ellas acordaron sobre la importancia de generar estos procedimientos. Todas estas empresas completaron estos ejercicios en una reunión posterior. Finalmente, es importante observar que la organización de estos ejercicios para dos de las seis empresas es impuesta por diferentes autoridades.

Los ejercicios de profundidad más amplios también se efectúan extendiéndose los medios materiales y físicos importantes. Por ejemplo, una falla catastrófica es simulada por una gran "hoguera", una centena de extras que son movilizados para desempeñar el papel de víctimas. Estas personas son escogidas por medio de comediantes aficionados, con el propósito de hacer que la escena sea mucho más efectiva y dramática. Los participantes externos también son movilizados por estas simulaciones "de tamaño natural", ya sean los bomberos de los alrededores o los ambulantes; para estos ejercicios, se busca la unión de personas involucradas en una situación efectiva. Dada la amplitud de estas simulaciones y el número de personas involucradas, estas no se efectúan

regularmente aunque teóricamente deben hacerlo cada dos años; este vencimiento fue impuesto por el nivel jerárquico superior a la empresa. Debido a esto, los ejercicios más pequeños deben ser organizados con mayor frecuencia.

Sin embargo, notamos que ciertas empresas, debido a su sector de actividad, están más propensas a una potencial crisis. Por consiguiente, este tipo de empresa es mucho más susceptible a las crisis, ya sea por el sector o la experiencia, debido a que estas empresas integraron estas crisis en sus actividades cotidianas. Lo que se traduce, por ejemplo, en una revista de prensa cada mañana. La empresa repara, así, todo hecho interesante que puede relacionarse en una crisis ya sea de un competidor del sector o un contexto propicio a estas reacciones hostiles. Por tanto, la llamada "de la comunicación proactiva" de esta empresa actúa directamente sobre los elementos detectados. Inmediatamente, se alerta las estructuras concernientes de la crisis en curso, aunque esta no afecta a la empresa, lo cual permite que la adecuada estructura verifique las herramientas, los productos y los procedimientos a fin de evitar que una crisis similar afecte su propia empresa. En aquellas empresas, el sistema de alerta es casi cotidiano e integrado en el funcionamiento de la actividad cotidiana. Estas reacciones son consideradas como una forma de ejercicio cotidiano, "no solo a prendemos los ejercicios que podemos realizar sino también la realidad que nos obliga a hacer este tipo de cosas" (Declaración tomada de la entrevista).

Debate sobre posturas de comunicación

El conjunto de empresas interrogadas es consciente de la comunicación de crisis en la actualidad. Afirman ser mucho más atentas a los riesgos que antes. En efecto, ellas evocan mayores presiones de diversos grupos como los políticos, la demanda del público y, sobre todo, los medios de comunicación. Las empresas también son conscientes de que los periodistas operan en una política inmediata. Todo hecho descuidado antes de ser tratado, puede tener un impacto inmediato en los medios de comunicación. Una cobertura mediática que las empresas prefieren evitar ya que gradualmente corre el peligro de transformarse en crisis.

La interacción entre la dirección general, el nivel estratégico y la comunicación de crisis también es un punto esencial de esta problemática. Seis responsables de la comunicación están integrados en el más alto nivel de toma de decisiones es del grupo de crisis. Entonces, ellos participan en la toma de decisiones con la dirección y otros miembros designados. Al estar integrado en este grupo, el director de comunicaciones de una empresa nos dice que, para él, esta es una manera de sentirse apoyado y asistido por todo un grupo. Un aspecto que influye sobre la estrategia desarrollada, el mensaje expuesto y la facilidad que allí se refleja. Una buena interacción entre estos dos niveles solo puede reforzar la posición de la empresa que se encuentra bajo presión, expuesta al ojo mediático y público.

La importancia de una comunicación óptima en estas situaciones tiene la aprobación de todo nuestro *corpus*. Para algunos, esto es simplemente "vital" ya que son conscientes de la necesidad de actuar sobre el terreno, de estar más cerca del acontecer. Saben que la persona presente en la recepción de la sede de la empresa no puede adoptar una actitud de negación o de silencio. El personal está capacitado para este tipo de situación, y así saber "qué contiene el mensaje, qué le pasa, que la persona sepa qué responder y también a quién debe reenviar de forma sistemática (al interlocutor)" (Declaración extraída de la entrevista). Estas empresas no quieren dejar nada al azar. La importancia de esta comunicación de crisis nos ha sido recalcada esquemáticamente en tres puntos: "es el punto más sensible en la gestión del plan de emergencia porque se debe comunicar lo más rápido posible, sin errores y las posturas son completamente virales" (Declaración extraída de la entrevista). Para facilitar esta comunicación sensible, las empresas adoptan estrategias opuestas. Dos de ellas prefieren, ante todo, poner por escrito una serie de preguntas y de respuestas que les puede ser formulada. Una empresa excluye totalmente esta estrategia y no prepara ningún comunicado estándar de prensa. Precisa esta elección explicándonos que ciertas informaciones ya incluidas en un comunicado estándar no pueden ser válidas. El riesgo de olvidar modificar estos elementos, entonces, es demasiado grande.

Tres empresas nos hablaron de dos estrategias de comunicación completamente diferentes. En efecto, las dos primeras insisten en la

importancia de una comunicaci3n proactiva. Tiende a comunicar lo m1s r1pido posible, antes de que los medios de comunicaci3n tengan conocimiento del acontecimiento y se aprovechen de eso. Una empresa nos explica que el grupo *se* activa cuando una se1al precursora *es* detectada, el problema es identificado y las informaciones son evaluadas, cuantificadas y verificadas muchas veces. Cuando estos datos son reunidos, un *press release* preventivo es r1pidamente definido como "un tipo de aplicaci3n anticipada si hay algo que comunicar" (Declaraci3n extraída de la entrevista). La tercera empresa opta por una estrategia opuesta: "mí propia convicci3n y la defiende a pesar de todo lo que *se* ha escrito sobre el tema, es que en tiempos de crisis, la comunicaci3n debe ser principalmente reactiva" (Declaraci3n extraída de la entrevista).

Nos *es* muy difícil situarnos en dichas estrategias. Estas reacciones han sido de beneficio para las empresas concernientes. Como se mencion3 anteriormente, es importante que la comunicaci3n en tiempos de crisis se inserte en la estrategia de comunicaci3n global de la empresa y tenga en cuenta el contexto del momento.

La relaci3n con los medios de comunicaci3n, a menudo, est1 integrada al funcionamiento normal de la empresa. Las personas susceptibles de establecer contacto con los medios de comunicaci3n fueron previamente identificadas y tambi3n siguieron las formaciones, los entrenamientos de base de los medios de comunicaci3n, para permitirles reaccionar lo mejor posible en estas situaciones. Este tipo de empresa tambi3n rechaza que un sitio deslocalizado no tome la palabra en situaci3n de crisis. En efecto, si el periodista decide ponerse en contacto primero con el sitio local, ser1 reenviado al servicio de prensa de la sede central de la empresa. El mensaje se hace, entonces, a la sede central con las personas concernientes, si fuera necesario, con sitio local. Una vez que el mensaje sea formulado, podr1 ser difundido por la sede local.

Esta estrategia presenta una ventaja doble. En primer lugar, permite a la empresa no reaccionar en frío a las preguntas de los periodistas y, en segundo lugar, crea una relaci3n de confianza hacia los periodistas que aprecian que la empresa se comprometa en responderles de la forma m1s eficaz posible. Esta manera de proceder puede ser de beneficio a largo plazo, tambi3n en situaciones m1s sensibles.

Una empresa en situaci3n de crisis opta por una estrategia diferente: decide colocar una grabaci3n entre sus portavoces y los periodistas. Entonces, los *call takers* son las primeras personas que los periodistas van a tener en lnea. Esta etapa intermedia permite al portavoz prepararse m1s para las preguntas que les formular1n.

Por otro lado, el sector de actividad en que la empresa opera es un factor clave para el nivel de preparaci3n. De hecho, la experiencia, el riesgo relacionado con la actividad o el dominio de actividad proporcionan una probabilidad diferente a la empresa en crisis. Algunos sectores empresariales tienen la costumbre de trabajar con urgencia. La ventaja de estas instituciones es que la mayoría del personal maneja diariamente y de manera eficaz situaciones de estr3s. Las acciones, aunque son m1s r1pidas, lúcidas, precisas son, en suma, verdaderamente integradas a las acciones cotidianas. Una empresa solo dir1 que "la actividad normal es casi una crisis cotidiana" (Comentario tomado de la entrevista). Eso no significa que no haya procedimientos o que estos no sean constantes. Por el contrario, "una mini gesti3n con mini crisis" ocurre regularmente, "solo cuando las cosas se tornan m1s importantes, se abre el centro de crisis" (Comentarios extraídos de la entrevista). En general, estas empresas est1n de acuerdo con que lo que podr1a ser una crisis para una empresa, no lo ser1 necesariamente para ellos. Las reacciones, acciones y el estr3s se integran en las operaciones diarias de la empresa.

Algunos elementos son obstáculos o dificultades para un curso óptimo de gesti3n de crisis. Como hemos precisado, seis empresas de nuestro panel est1n sujetas a planes de emergencia. En el centro hospitalario, el plan MASH (Plan de Alerta de Servicios Hospitalarios) responde a problemas externos. Los procedimientos se explican durante jornadas de recepci3n, celebradas tres veces al a1o. Para las empresas de este sector, solo hay procedimientos por escrito incluidos en este plan. Por otro lado, algunas empresas est1n sujetas a planes de otras entidades u organizaciones en virtud de una autoridad superior. Por ejemplo, los municipios est1n sujetos a planes provinciales y federales. El problema reside en la carga demasiado pesada en cuanto a la responsabilidad de cada uno. Los responsables se enfrentan a menudo con las mismas preguntas: "¿Qu3 plan hay que usar en la situaci3n actual?". "El verdadero problema que

tenemos aquí (...) es que hay muchas zonas poco claras en la responsabilidad en esta situación" (Comentarios extraídos de la entrevista).

Por tanto, es necesario precisar objetivamente la responsabilidad de cada uno, de organizar reuniones entre las autoridades sobre el tema con el fin afrontar de manera rápida y óptima una situación de crisis potencial.

Conclusión

Al término de esta investigación, el plan de indicadores propuesto puede ser mejorado. De hecho, si este tipo de investigación debiera ampliarse, sería interesante añadir otros indicadores, como la presencia o ausencia de escenarios de crisis. Durante nuestra investigación, ninguna de las empresas encuestadas dijeron que la realización de escenarios de crisis podía servir de base en un plan de crisis. Sin embargo, creemos que al imaginar diferentes escenarios y diferentes planes la empresa puede optimizar su preparación. Un segundo indicador también puede completar este plan, es decir, el sometimiento o sin los medios en un nivel jerárquico superior. En efecto, vimos que algunos planes se activan solo cuando se cumplen varias condiciones. Si no están presentes, se debe implementar un plan de crisis diferente. Este conjunto de interacciones entre los niveles de autoridad pueden influir fuertemente en el curso de la crisis y, sobre todo, los primeros procedimientos a seguir en tales situaciones.

En conclusión, podemos decir que este plan nos ha permitido demostrar que todas las empresas encuestadas tienen un plan de crisis, aunque para algunos el único plan que tienen sea un plan de emergencia, que difiere del plan de gestión de crisis, pero no vamos a discutir este aspecto. Cuando un plan no es suficiente, se debe completar con cuestionamientos continuos sobre los diversos aspectos. Cuestionamientos que parecen faltar dentro de las empresas encuestadas. De hecho, este plan integra una célula de crisis cuya constitución no siempre es completa. Expertos, técnicos y abogados, a menudo, pasan por alto su constitución. Sin embargo, la mayoría de las empresas encuestadas integran muchas reglas y estrategias básicas. En resumen, las empresas se han dado cuenta del papel vital de la comunicación ya sea interna o externa; numerosos cursos de formación organizados pueden atestiguarlo. Por otra parte, estos

"medios de formación" se completan con ejercicios y "críticas", a menudo, con la presencia de un experto, que ofrece valiosos consejos sobre su desempeño.

En términos de gestión y comunicación de crisis, las empresas tienen cosas interesantes, pero algunos puntos no son reconocidos. Pocas empresas integran la comunicación en un nivel realmente decisivo y estratégico. Sin embargo, la dirección participa regularmente en estos procedimientos, lo cual es importante para fomentar un cuestionamiento a largo plazo y no sobre la única gestión y salida de la crisis. En el nivel de acceso a la palabra, hay pocas empresas con una buena elección estratégica. Incluso, si tenemos en cuenta que muchas reglas y estrategias básicas son incorporadas por los comunicadores. Se debe hacer hincapié en un último límite: las áreas de responsabilidad imprecisas en ciertas áreas. Este factor influye en el desarrollo de la crisis, especialmente en lo relativo al plan de urgencia adecuado para aplicar.

En suma, todas las empresas coinciden en que la preparación para la crisis es muy importante. Por otra parte, nos dicen que han evolucionado considerablemente en los últimos años en este campo. En algunos sectores, las empresas integran la gestión y comunicación de crisis en sus operaciones diarias. La creciente presión de la opinión pública, los medios de comunicación y el cuidado en los riesgos crecientes nos sugieren que podemos esperar para ver evolucionar a las empresas en este sentido en los próximos años. La mayoría de las empresas son conscientes que "solo hay dos tipos de empresas: las que están en situación de crisis y las que estarán más adelante, por lo que es imprescindible prepararse para manejar la crisis, sea cual fuere su trabajo" (Heiderich, 2003, p.6).

Bibliografía

- Gabay, M. (2001). *La nouvelle communication de crise: concepts et outils*, París: Stratégie, 15, 17, 19.
- Heiderich, D. (2003). Plan média de crise, 6, Retrieved June 14, 2010, from: www.communication-sensible.com.

Anexo 1

Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7
Procedimientos establecidos	Persona responsable de la gestión y coordinación con respecto a los problemas de la crisis	Especialista en comunicación de crisis	Portavoz	Conocimiento del plan	Formaciones específicas	Inteligencia empresarial
Si / No	Si / No	Si / No	Si / No	Si / No	Si / No	Si / No
Tipo de plan	-Actividad habitual en el seno de la empresa - Contratada para tratar asuntos específicos -La empresa subcontrata otros asuntos	Persona responsable de la función			Tipo de formación	

- Lagadec, P. (1988). *Etats d'urgence. Défaillances technologiques et déstabilisation sociale*. París: Seuil.
- Lagadec, P. (1993), "Apprendre à prévenir les crises: une responsabilité à assumer". *Revue Prévenir*, N°24, 90.
- Lagadec, P. (1995). *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace*, París: Les Editions d'organisation, 19.
- Lagadec, P. (1997). "Learning processes for crisis management in complex organizations", *Journal of Contingencies and crisis management*, Vol. 5, N°1, 28.
- Lagadec, P. & Guilhou, X. (2002). *La fin du risque zéro*. París: Eyrolles, 40, 65, 87-88.
- Libaert, Th. (2004). "Crise, de 10 à 100", *Le Magazine de communication de crise et sensible*, Vol.12, 5, 6, 11.
- Libaert, Th. (2005). *La communication de crise*. París: Dunod-Topos, 39, 40.
- Libaert, Th. (2010, June 7), "BP: comment dépolluer son image?", Interview by France 24, Retrieved June 14, 2010, from <http://www.france24.com/fr1>.
- Ogrizek, M. & Guillery, J.M. (1997). *La communication de crise*. París: Presse Universitaire de France, 3, 103-104, 120-121.
- Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion des crises. Un enjeu stratégique pour les organisations*. Bruselas: De Boeck Université.
- Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*. París: Dunod, 12, 19, 99, 100, 154.
- Sartre, V. (2003). *La communication de crise. Anticiper et communiquer en situation de crise*. París: Les Editions Démos, 36, 59, 145.
- Tixier, M. (1991). *La communication de crise. Enjeux et stratégies*. París: Me Graw-Hill, 101, 155.

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Indicador 8	Indicador 9	Indicador 10	Indicador 11	Indicador 12	Indicador 13	Indicador 14
Célula de crisis	Célula actualizada en el pasado	Existencia de un vínculo entre el servicio y la célula de comunicación	Implicación de la dirección en el seno de la célula	Simulaciones de crisis	Experiencia	Herramientas tales como las equipadas, localizadores de llamadas de emergencia, etc.
Si / No	Si / No	Si / No	Si / No	Si / No	Si / No	Si / No
Miembros de la célula	Si es así, para qué tipo de acontecimiento	- Existencia de un proceso que permite unir estas dos funciones		- Si es así, algunas veces existe la obligación de efectuar este tipo de ejercicio	- Señalar si durante el interrogatorio hubo presencia de un especialista	- Señalar si existe obligación legal o si las disposiciones están integradas al funcionamiento normal de la empresa.