

ESTUDIO: “LA COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS EN ESPAÑA”.

Realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación.

El objetivo de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) en esta investigación ha sido conocer cómo las empresas e instituciones españolas más relevantes se han enfrentado con situaciones de crisis y gestionado su comunicación; y conocer, así mismo, cuáles son habitualmente sus prácticas de gestión de la comunicación, habilitadas en la prevención de las crisis. Para alcanzar este objetivo nos planteamos contactar con los responsables de comunicación en empresas e instituciones de mayor nivel y preguntarles sobre esta experiencia y sobre sus prácticas para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis; así, elegimos en primera instancia contactar con Presidentes y/o responsables de comunicación de las asociaciones empresariales más importantes, según sectores, a quienes entrevistamos; y giramos un cuestionario a 2.900 directivos y responsables de comunicación de todas las empresas consignadas en una base de datos con la que ya en otras ocasiones hemos trabajado en Dircom, y que cubre casi tres mil empresas cuya facturación supera los 50 millones de € anuales.

Las 13 entrevistas con los presidentes y/o directivos de las asociaciones sectoriales fueron realizadas, mediante encuentros personales, por los integrantes de la comisión de investigación de Dircom, que son los autores del informe; y en todos los casos se utilizó el mismo guión de preguntas para respuestas abiertas. Los cuestionarios de encuesta se giraron por correo a sus destinatarios personalizados, para que ellos los cumplimentaran.

Podíamos haber circunscrito esta investigación hasta un límite temporal de una o dos décadas antes, pero decidimos que nuestra investigación sobre la COMUNICACIÓN DE CRISIS en España la circunscribiríamos al periodo 2000-2005. Y así lo tuvimos en cuenta tanto en las entrevistas como en el formulario de encuesta. Además, ofrecíamos nuestra propia definición de crisis: *“situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”*

En cuyo caso, el estudio facilitado por el procesamiento estadístico de los datos recibidos gracias al recibo de los 74 cuestionarios, se convierte en una especie de “estudio clínico”, integrado por una población que reúne a todas aquellas entidades que, con referencia al universo de empresas españolas cuya facturación supera los 50 millones de € anuales, han manifestado experiencia y capacidad de expresión a propósito de la COMUNICACIÓN DE CRISIS entre los años 2000-2005.

La visión de conjunto sobre la experiencia de la gestión de las crisis habidas en el periodo de estudio 2000-2005 y sobre los hábitos instalados en la prevención de crisis por parte de las empresas más relevantes en España que contestaron a nuestra encuesta, lleva a una primera conclusión general que podría enunciarse así: las crisis se asemejan más a una enfermedad o episodio que daña el funcionamiento de la institución o colectividad, y que se contrae como por infección que está en el ambiente, que a una alteración sobrevenida por oportunidades de cambio o de crecimiento. Por esta razón, frente a las crisis, los portavoces sectoriales coinciden en solicitar protección

de las Administraciones y responsabilidad a los Medios de Comunicación... Y, en consecuencia, la prevención de las crisis tiende más a dotarse de defensas que a extraer aprendizaje y aprovechamiento de los riesgos superados.

Una segunda conclusión general que puede extraerse es la existencia de un contraste de perfiles cuando por sectores empresariales se expresan vivencias y riesgos sobre crisis, pero muestran una coincidencia clamorosa cuando se trata de apelar a los Medios de Comunicación o a Autoridades de la Administración reclamando ayuda o responsabilidades para llegar a soluciones. Así, cuando se expresan vivencias y riesgos sobre crisis, éstas se perciben por los sectores como Alimentación, Construcción, Transportes, Industrias químicas y Seguros, como amenazas a la seguridad, o a la salud pública derivadas de averías, accidentes, siniestros o catástrofes; pero las crisis se perciben, por el contrario, asociadas a conflictos y enfrentamientos, en el caso de sectores como el Financiero y el de Distribución, o asociadas a mala gestión informativa de la desconfianza generada por cambios tecnológicos en las Comunicaciones, en los casos de sectores como el de Telecomunicaciones o el de Publicidad y Agencias de Información.

Es pues comprensible que, vividas así las crisis experimentadas, los datos que arroja el tratamiento estadístico de la encuesta a propósito de las herramientas y acciones para la gestión y prevención de las crisis, se orienten más al corto plazo y a reaccionar a la defensiva, que a alimentar el aprendizaje, las estrategias proactivas y a habilitar la anticipación y el aprovechamiento de las oportunidades que los cambios brindan. Así, escasean los presupuestos destinados a la prevención de crisis y sorprende que sólo el 8,3% responda que cuenta con un presupuesto específico para la gestión de crisis si bien el 29,2% de las empresas encuestadas realiza en alguna ocasión auditorías de crisis y el 43,1% de empresas contesta haber llevado a cabo un simulacro de crisis en el periodo establecido para el estudio. Preguntados los encuestados si recurrían a agencias de comunicación para resolver las crisis y cuántas de estas eran requeridas en situaciones de crisis, se aprecia que el 52,4% de quienes respondieron cuenta con una agencia, el 7,9% con dos y el 1,6% con tres, mientras un 38,1% señala que nunca recurre a agencias, predominando las agencias nacionales en el 53,8% de casos, frente al 28,2% de agencias internacionales.

Se preguntó por la apreciación de muy diversos tipos de herramientas utilizadas para gestionar las crisis, y los resultados fueron que las herramientas de detección y gestión de crisis consideradas por la mayoría como “útiles/muy útiles” fueron prácticamente todas las propuestas en las preguntas de encuesta; pero lo que hay que resaltar son las herramientas que fueron consideradas “poco útiles” o “indiferentes” por una cuarta parte de los encuestados, y que fueron la “Consultoría de comunicación externa”, el “Manual de crisis sectorial” y los “Informes facilitados por asociaciones sectoriales”, lo que demuestra que para casi una tercera parte de los encuestados la confianza en las herramientas de gestión de crisis es menor si proceden de fuera de la empresa. Según el estudio realizado, el 59,5% de las empresas que contestaron al cuestionario dispone de un Comité de Crisis, en el cual mayoritariamente está prevista una “Descripción de funciones a desempeñar por cada miembro en situación de crisis” (83,3% de los casos), “Un listado de miembros con teléfonos de contacto” (93% de los casos), y una

“Actualización de los datos del listado de forma periódica” (84,6% de los casos); pero se trata de un Comité de crisis que no “Se reúne de forma periódica” (69% de los casos), que no se ocupa de establecer “Sesiones de análisis posterior a la crisis” (56,8% de los casos), y que tampoco cuenta con “Documentos sobre lo aprendido tras sufrir una crisis” (73,7% de los casos).

En lo concerniente a las acciones orientadas a la gestión de cada una de las crisis de las que se ha tenido experiencia (que en el 71,6% de las empresas que responden ocurrió en el periodo 2000-2005) los datos muestran que determinadas acciones no fueron mayoritariamente consignadas, como las ruedas de prensa (nunca realizadas en el 62% de los casos), la distribución de videocomunicados (nunca realizada en el 95,7% de los casos), las reuniones con asociaciones de consumidores (nunca realizadas en el 75,5% de los casos), la publicidad editorial de defensa (nunca realizada en el 75% de los casos), y el inicio de acciones judiciales (nunca realizado en el 66% de los casos)... Sólo los comunicados de prensa destacan por haberse emitido de 1 a 3 veces (en el 42,6% de los casos), la cartas a clientes, y las reuniones con empleados, llevadas a cabo de 1 a 3 veces en el 59,6% de las empresas. De todos modos, preguntados los encuestados, además, por la idoneidad atribuida a cada una de las acciones emprendidas en las situaciones de crisis, se confirma la idoneidad atribuida a los Comunicados de prensa (86,75), a las Reuniones individuales con medios clave (53,3%) y a Comunicados y reuniones con empleados clave (56,3%).

Finalmente, el 79,7% de las empresas manifestado que cuenta con un plan de relación con entidades consideradas clave para las empresas en situaciones de crisis, lo cual supone una demostración de la importancia que dan a dichos colectivos, entre los cuales destacan los “Medios de Comunicación” (el 93,2% de los casos), las “Autoridades de Ayuntamientos” (61%), los “Clientes comercio” (57,6%), los “Empleados/colaboradores comerciales” (74,6%) y las “Asociaciones sectoriales y patronales” (57,6%), que también en la prevención de las crisis se consideran colectivos prioritarios. Mientras que en la prevención de crisis no se les concede importancia futura a las Asociaciones de Vecinos, a las Asociaciones de Amas de casa ni a las Universidades/Centros de Investigación.

Se podría pues concluir que los planes de comunicación se contemplan para ser ejecutados siempre *a posteriori*, es decir, para el caso de que la crisis se presente, no para que su prevención propicie los cambios favorables de evolución y crecimiento. Y en consecuencia, los planes se orientan sobre todo a manejar herramientas de Relaciones con los Medios de Comunicación y de Relaciones Institucionales (v.g. con las Autoridades de la Administración), quedando olvidadas otras herramientas como la investigación de riesgos u otros colectivos como la Universidad.