

Comité de crisis: actores, roles y trabajo

*Por María Luisa Sánchez Calero**

Resumen: *La crisis, es pues uno de los fenómenos más genuinos de la gestión de la comunicación empresarial por dos razones fundamentales: Primero, porque una crisis sea de la naturaleza que sea afecta a toda la organización. La segunda razón, tiene que ver con la idea misma de la gestión comunicativa y con los objetos prioritarios de dicha gestión, uno de los cuales por la trascendencia que puede alcanzar la crisis tiene que estar previsto.*

La planificación de la crisis requiere una planificación y un control de distintos aspectos que ayudarán a ejecutarla. Para ello resulta de vital importancia el nombramiento de un equipo encargado de gestionar la propia marcha de la misma.

Así pues en este artículo trataremos de exponer de una forma clara y sencilla como debe estar constituido el equipo gestor de la crisis, por quien debe estar formado, quien debe ser el portavoz, o cuando se precisa de un asesor externo de comunicación de crisis

Palabras clave: *Comité de crisis, comunicación, planificación, portavoz, asesor externo.*

* Profesora de Periodismo de la Universidad Carlos III de Madrid.

Abstract: *Crisis is one of the most salient issues in business communication management for two reasons. First, because whatever its causes any crisis affects the organization as a whole. The second reason is related to the idea of business communication itself and its priorities. That is the reason why a crisis scenario needs to be foreseen.*

Crisis communication requires planning and control of the different aspects that will help to execute it. Therefore, it is key to appoint a team to deal with its development as it happens. In this research, we will try to share some ideas about how a crisis team should be formed, who are the persons to form it, who will train them, who should be the spokesperson, and when external advisors might be needed.

Key Words: *Crisis committee, communication management, planning, spokesperson, external advisors.*

1. Introducción.

“Cuando estalla el trueno ya es demasiado tarde para taparse los oídos”

Este es un proverbio chino que anuncia que padecer una crisis no significa sufrirla definitivamente, sólo es la consecuencia de una falta de percepción en cuanto a ciertos signos que pueden desembocar en muchos casos en el trueno y en otros en la propia tormenta.

El signo precursor del trueno es el relámpago, diferencia de potencial energético, breve, repentino y casi aleatorio en su aparición. Y analizar estratégicamente las situaciones anteriores a la tormenta representa solo el paso previo en la prevención de catástrofes que puede provocar la misma. Esto no es ni más ni menos que lo que debe de observarse en la situación cotidiana de cualquier organización para poder gestionar bien la tormenta (crisis) en el momento de su estallido.

Consideramos pues una crisis a efectos de comunicación, como aquel acontecimiento aleatorio, no deseado pero que puede presentarse en cualquier momento, en cualquier sitio o en cualquier organización empresarial.

Inevitablemente las crisis reclaman pronto la atención de sus públicos objetivos: empleados, accionistas, clientes y la opinión pública. Inevitablemente, se hacen eco de ella los medios de comunicación y como consecuencia su imagen, su reputación y la propia estabilidad pueden verse seriamente dañadas.

2. Formación y funciones del comité de crisis

Una vez que la compañía ha sido dotada de todas las armas preventivas, de los argumentos necesarios para comunicar, de las fuerzas y estrategias a utilizar en casos de crisis, esta debe plantearse la

zer (2004)

identificación de sus principales actores. Será el denominado Comité de Crisis.

La realidad vivida durante los últimos años por algunas empresas españolas en situaciones críticas y acrecentada en el último año por la difícil situación económica acaecida tras los atentados del 11 de marzo del 2004 en España y del 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos, ha hecho que muchas compañías empiecen a denominar a sus contingencias como “crisis” y que comiencen a considerar como importante la gestión de las mismas. Y que además comiencen a capacitar a su personal para analizar posibles escenarios, diseñar procedimientos o preparar distintos equipos de emergencia que formen el denominado “gabinete de crisis”.

En este sentido se pronunciaba también J. Solana (representante para la Política exterior y de Seguridad de la UE) en una entrevista publicada en el diario “El País” del 18 de julio de 2004.

Uno de los logros que destacaría en esta primera etapa como Alto representante es la puesta en marcha de los mecanismos de gestión de crisis. No existían y hoy tenemos capacidad de analizar en tiempo real y de actuar en gestiones de crisis. Hay un comité permanente, que puede ser convocado en cualquier momento del día o noche, para responder a las necesidades de política internacional¹.

Este equipo de personas debe estar compuesto por pocas miembros, con el fin de asegurarse un funcionamiento ágil en función de las propias circunstancias. Sobre él recaerá el trabajo y la responsabilidad de prevenir y solventar cualquier situación crítica.

En el estudio de campo realizado en muchas instituciones y organismos públicos y privados de distintos sectores empresariales españoles encontramos que cada vez con una mayor frecuencia se producen situaciones de crisis. Y se desprende además que durante los últimos años son cada vez más numerosas las empresas que empiezan a tomar conciencia de que las padecen y que pueden

tenerlas de antemano controladas. Pero también alude a que son pocas las que deciden tener ese equipo de trabajo preparado previamente para controlar la gestión de conflictos. En caso de producirse suele ser habitual que recurran a algún experto consultor en el tema.

Dentro del grupo de organizaciones predispuestas a sufrir situaciones de emergencia, respondieron que “siempre tienen un comité de crisis permanente, formado por un número de personas fijas y otras que serán seleccionadas en función de las características, procedencia o magnitud del conflicto que genere cada crisis en cuestión”. Dentro de este grupo²; cada año un poco más numeroso, encontramos empresas como CARREFOUR, DELOITTE, TELEFÓNICA, BBVA, EL CORTE INGLÉS, organizaciones como MEDICOS DEL MUNDO, GREENPEACE, o instituciones públicas como el AYUNTAMIENTO DE MADRID o la UE (Unión Europea).

Entre éstas se observa que su comité de crisis permanentemente está constituido por diferentes profesionales, según las características de la propia organización, pero generalmente lo forman: el Presidente de la compañía, un Técnico del área jurídica, el Responsable de Comunicación, un Técnico del área de personal, un Técnico del área afectada y una secretaria.

En este sentido uno de los primeros pasos es determinar quien formará parte del Comité de Crisis. Tarea difícil de llevar a cabo y que dependerá su formación de las características de la empresa, del personal de la misma y de su órgano directivo.

En este sentido se hace igual de importante tener en cuenta no sólo las funciones de sus miembros, sino también sus condiciones físicas y personales: salud, serenidad, claridad de pensamiento, saber trabajar en equipo, etc.

Nuestra investigación nos ha llevado a comprobar que en la mayor parte de las empresas españolas este Comité de Crisis está formado por ejecutivos de alto rango y miembros de la alta dirección. Esto significa que el comité debe contar con el poder necesario para adoptar decisiones vinculantes; si se quiere que éste sea efectivo.

En esta línea nos encontramos a la multinacional francesa CARREFOUR predispuesta por su mercado a padecer crisis constantes. Una empresa que, quizás concienciada por la cultura y mercado luso, tiene preparado un manual de crisis que expone a grandes rasgos la política comunicativa adecuada, por lo que deja más margen de acción al Comité para que tome las decisiones más oportunas en cada conflicto. Y respecto a la gestión de la crisis, ésta es controlada por un Consejo de Crisis formado por: el director de comunicación, los directores de departamento, los directores de los 12 sectores en los que se divide la empresa en España y presidido por su presidente Rafael Arias Salgado.

Otro caso es el de la asesoría y consultora profesional Deloitte quien cuenta con un equipo para prevenir situaciones de crisis y un manual donde se recogen los puntos principales de sus posibles crisis.

Sea cual sea la constitución de este gabinete³, lo que resulta indispensable es que cada uno de estos actores que forman el Comité de Crisis cumpla con dos requisitos fundamentales según nos indica nuestra propia experiencia.

- a) Por un lado, la asimilación de responsabilidades y cometidos de cada uno.
- b) Y por otro, una enorme agilidad para poderse reunir o estar en contacto en el menor tiempo posible las veinticuatro horas, en función de las alteraciones producidas en el entorno.

3. Representantes del gabinete de crisis y su sala de ejecución

Sea como fuere la constitución de este gabinete, lo que resulta indispensable es que cada uno de estos actores que lo forman cumplan con unas funciones principales, tanto antes como durante y tras una situación de crisis. Entre ellas se encuentran las siguientes responsabilidades:

- a) Por un lado, la asignación individual de responsabilidades y cometidos de cada uno.
- b) Que puedan responder con gran capacidad de conocimientos y agilidad en el caso de una reunión urgente o estar en contacto en el menor tiempo posible.
- c) Deben encargarse de llevar a cabo dentro de la formación de sus trabajadores ensayos de simulacros de crisis dentro de la organización. También acompañarlos con charlas o seminarios específicos sobre las posibles crisis a las que pueden estar sometidos en la compañía.
- d) Otra de las tareas fundamentales es servir de enlace entre los distintos departamentos de la organización. Es importante que exista un miembro cuya función sea la de coordinación o arbitraje de los conflictos que se puedan generar entre los miembros del comité. No dejando que sólo se vea una perspectiva en la reunión, polarizando así las decisiones del comité.

Pero al hablar de reunión tenemos que pensar también en el lugar físico en el que se desarrollan estas juntas y en el acondicionamiento de dicho habitáculo. Normalmente las circunstancias de las organizaciones hace que no se disponga de una sala exclusivamente para este tipo de reuniones, sino que se aproveche una sala de juntas acondicionada tecnológicamente para trabajar durante

muchas horas. Aunque existen numerosas instituciones públicas y privadas en el mundo que disponen de vehículos especiales para reuniones de crisis. Entre ellos el presidente de Estados Unidos dispone del Air Force One (un avión equipado para las situaciones de crisis). Pero también en España algunas instituciones como el propio Ayuntamiento de Madrid tiene un vehículo como centro de operaciones para afrontar catástrofes. En este caso responde a un autobús denominado “Centro Integrado de Coordinación e Información” (Cicoín⁴) dependiente del Samur-Protección Civil y construido en el año 2002 para la coordinación de situaciones de crisis. El autobús tiene 17 metros de largo con una potencia de 350 caballos de vapor donde se ubican varias zonas como son: La sala de crisis, el centro de prensa y el centro de coordinación de operaciones.

Hoy, cada vez con mayor frecuencia en aquellas empresas que reconocen padecer situaciones de crisis, empieza a ser habitual que el Comité de Crisis adopte la postura de reunirse aún en “tiempos de paz”. Esta regularidad permite al comité tratar de prever posibles situaciones que pueden desencadenar en conflicto o incluso ser motivo para repasar y actualizar el plan de crisis de la organización, de tal manera que se pueda actualizar constantemente el manual de crisis.

El seguimiento realizado en diferentes crisis empresariales de distintas empresas españolas nos ha revelado ciertos datos sobre la gestión de la crisis. Este grupo de trabajo que puede recibir según la organización diferentes nombres como, “Equipo de crisis”, “Comité de crisis”, “Unidad de crisis”, etc., debe estar formado en la mayor parte de los casos por personas que pertenecen en su mayoría a la cúpula directiva de la compañía. Un grupo de individuos que tienen capacidad técnica y experiencia profesional para formar parte del comité que gestionará la crisis.

a) El Presidente. Es moral y jurídicamente responsable de las actividades de la empresa, es el único árbitro en las decisiones gra-

ves y se convierte en el centro de la propia crisis. Esta figura deberá participar en las tareas de prevención que requieran de su presencia porque ello facilitará que el resto de los empleados de la empresa aprecie la relevancia de tales actividades. Pero hay que cuidar medítadamente sus actuaciones e intervenciones⁵.

b) El Responsable de Comunicación o de Prensa. Existen dos aspectos fundamentales que en materia de comunicación tiene que poseer: Por un lado se encuentra la capacidad de reacción ya que conoce los entresijos de la empresa y de otro está la credibilidad ante los medios de comunicación; una labor que ha tenido que trabajar a diario.

c) El Responsable de las relaciones exteriores se concentra sobre otros públicos: la Administración, los Poderes Públicos, los responsables de actividades locales, los sindicatos, etc.

d) Los Expertos y Jefes de servicio. Ellos son quienes conocen mejor los temas y son los más capaces para transmitir informaciones pertinentes que deben ser reprocesadas en la empresa y transmitidas luego al exterior a través de la figura del portavoz. En algunas empresas estos técnicos que pertenecen a sectores más propensos a padecer crisis reciben habitualmente cursos de formación en técnicas de comunicación; ya que su comunicación inmediata puede ser muy útil en la información proporcionada internamente a los empleados, con el único fin de evitar la propagación de rumores

4. El trabajo del Portavoz ante la crisis

Esta figura debe ser la cabeza cuando se produzca una situación de conflicto, lo que le hace estar muy preparado para enfrentarse a los distintos públicos y sobre todo a los medios de comunicación.

En este sentido son muchas las empresas que hoy con una mayor frecuencia acuden a expertos para la formación de sus portavoces y preparación de su papel en situaciones de crisis.

Inconscientemente son muchos los trabajadores de la propia empresa que piensan enseguida que quien debe ostentar el rango de portavoz debe ser el máximo ejecutivo de la compañía; o sea el Presidente⁶. Según ellos, debe comparecer ante las distintas audiencias porque sus comunicaciones representan siempre la posición oficial de la compañía. Pero en lo que los públicos internos no recapacitan es precisamente en la situación especial que una crisis representa y en como descenderá la credibilidad de ese portavoz, cuando todo termine.

Por lo tanto, es preferible que exista un portavoz habitual y otro para cada crisis en concreto. En este último caso lo ideal es encontrar a alguien que pertenezca a ese sector y que tenga credibilidad y reputación en el entorno.

En este sentido constatamos la importancia que en ciertas crisis están teniendo la presencia de determinados personajes populares. Por ejemplo, en crisis relacionados con la alimentación o la salud aparece el popular presentador y periodista de Ramón Sánchez Ocaña. Sin embargo, en aquellas empresas relacionadas con la automoción encontramos al corredor de coches español, Carlos Sainz. También la modelo Bimba Bosé fue la portavoz de la crisis de des crédito sufrida en la pasarela Cibeles del 2003 por el diseñador D. Delfin. Otro ejemplo, lo encontramos en la actriz Pilar Barden, como portavoz de los actores españoles en las manifestaciones contra la guerra de Irak.

Además de credibilidad, es evidente que el portavoz debe poseer facilidad de exposición, de tal manera que todo el mundo pueda entenderlo. Nuestro criterio profesional para las personas que actúan como portavoces en una organización es que deben de seguir

unas reglas mínimas, si quieren que su mensaje se acople de forma armónica al ritmo productivo de los media. El mensaje debe de responder a las siguientes recomendaciones:

a) Lenguaje claro y conciso que contenga los puntos críticos que deberán ser repetidos en los sucesivos comunicados que efectúe la empresa. Evitar frases hechas y las clásicas “muletillas” y “latiguiños”. Un portavoz debe desterrar expresiones como: “Evidentemente, en realidad, la verdad es que, bien..., bueno...”, y que decir de las expresiones como “er” y “hum”.

b) Utilizar correctamente tanto los adjetivos como los adverbios porque pueden provocar mensajes poco objetivos.

c) Decir al principio siempre lo más importante. No divagar e ir directo al grano.

d) Si el concepto es difícil de explicar, se debe justificar mediante una analogía simple que facilite su comprensión o bien recurrir a situaciones similares o cercanas.

e) Proporcionar únicamente las cifras imprescindibles y no abrumar a los periodistas con listados interminables de cifras. Si no hay más remedio que utilizar este recurso se deben hacer cuadros que faciliten la labor del periodista.

f) Mantener la serenidad y tranquilidad ante las declaraciones públicas. El portavoz no puede sentirse “fuera de juego”.⁷

g) Dominar todo el tema que se va a tratar. Su persona ha sido elegida porque reúne los requisitos de responder con agilidad, serenidad y control de la situación.

5. El role del Asesor Externo ante la crisis

Según los datos de esta investigación, a pesar de que un 90% de las compañías disponen de un responsable de comunicación propio, aproximadamente un 75% de ellas se decantan por el apoyo del asesor externo en ocasiones concretas.

En los últimos años este servicio está siendo demandado con mayor frecuencia, según datos obtenidos de agencias de comunicación o relaciones públicas españolas. Incluso hemos podido observar como en la prensa diaria o suplementos especializados se anuncian ciertas empresas del ramo que incluyen a la crisis dentro de sus ofertas de servicios. En nuestra opinión esta realidad se justifica porque las empresas españolas comienzan hoy a preocuparse notablemente por su imagen y por las repercusiones que ciertas informaciones, rumores o apariciones públicas de algunos de sus líderes pueden ocasionarles. Recordemos el caso de Mario Conde al Grupo Banesto. O el caso Gescartera cuando se vieron involucradas nombres de ciertas instituciones como fue el caso de Médicos del Mundo o la Fundación Once.

Son varias las razones que justifican este hecho. La principal es que el concepto de crisis adquiere hoy otra dimensión diferente ya que la crisis se relaciona hoy con el cambio en los mercados, las modas, guerras, los cambios políticos o económicos que conlleva que se hable muy a menudo de ella. Circunstancias que repercuten en los resultados de la compañía y es cuando se presenta uno de los momentos más importantes de la comunicación.

¿Cuál es el role que desempeña la consultoría externa en estas situaciones? En situaciones de crisis el asesor es contratado y su función consiste en poner en juego su capacidad para gestionar comunicativamente esta situación crítica y desviar la relación de fuerzas que se han modificado por reacciones irracionales y afectivas.

Queda claro que esta figura profesional cuenta con ventajas e inconvenientes a la hora de afrontar una crisis: ¿Cuáles son en opinión del presidente de la Agencia Carlos Paniagua⁸ las ventajas que para la compañía ofrece el encargo de estas actividades a alguien ajeno a la empresa?

“(...) La mayor ventaja corresponde a la experiencia; pues he vivido esta situación en múltiples ocasiones. La segunda, la globalidad; viene desde fuera y como dice el refrán: “Los árboles le dejan ver el bosque”, lo que indudablemente no le sucede a nadie que está viviendo el problema en el propio epicentro. Por otra parte, gozo de independencia, al no estar adscrito mi nombre en el organigrama de la empresa, con lo que puede variar la letanía del “sí, señor Presidente”. Y finalmente, disfruto de una credibilidad probada en años de trabajo ante los propios medios de comunicación; algo fundamental para el caso, sin obviar que este honorario no pesa en los costes fijos de la empresa”.

Las ventajas que ofrece esta fórmula de trabajo para la propia empresa a la hora de contratar a un profesional experto en “gestión de crisis”, repercute no sólo en la propia compañía, sino también en el propio responsable de comunicación de la Empresa. Desde ese momento, él se podrá encargar de gestionar la propia comunicación interna de sus empleados con el fin de que no se provoquen rumores y de dar información a los periodistas habituales que seguramente prefieran tratar directamente con los responsables conocidos de la empresa más que con otros portavoces externos.

Esta fórmula de trabajo se traduce por lo tanto en calidad profesional para algunas empresas consultadas, pero todavía son reacias otras compañías. Entre ellas se encuentran la multinacional automovilística Mercedes-Benz, una empresa que a pesar de la crisis sufrida como consecuencia de su modelo la “Clase A” no creyó oportuno recurrir a ningún experto consultor en “comunicación de crisis”. También en los últimos tiempos, por ejemplo, la empresa de alimentación Carrefour ha tenido varias crisis con el sector ganadero de la leche y ha sido solventada por su propio equipo de comunicación.

6. Conclusiones

Una crisis es, a efectos de comunicación, un acontecimiento no deseado que aparece de forma inesperada y no planificada y que cualquier organización del siglo XXI está predispuesta a padecer.

Ninguna crisis es igual a otra, ni aún padeciéndola la misma empresa o el mismo sector empresarial. Pero todas las crisis comparten una serie de características comunes: la sorpresa, la unicidad, la urgencia, el desequilibrio y el descenso en la calidad de información que se facilita.

Son muchos los factores en las organizaciones e instituciones que pueden ser generadores de una crisis. Durante los últimos años los más frecuentes han sido provocados por: expedientes de regulación de empleo, suspensión de pagos, cierres de empresas, catástrofes naturales, accidentes laborales o de transportes, crisis alimentarias, guerras o conflictos internacionales y atentados terroristas.

Muchas compañías comienzan a darse cuenta de que gestionar la crisis se está convirtiendo en un activo intangible. Por ello la formación de su “gabinete de crisis”, “célula de crisis” o “equipo de crisis” está siendo cada vez más habitual encontrarlo en ellas.

El comité que gestionará la crisis debe estar fundamentalmente constituido por: El Presidente, el Responsable de Comunicación o Prensa, Los Técnicos-expertos o Jefes de servicio, el Portavoz y el Asesor externo; si es contratado.

Las ventajas que posee el consultor externo son las siguientes: Primero posee experiencia en situaciones de conflicto. El no pertenecer a la plantilla de la compañía le permite vivir el conflicto más allá de la batalla. Y, en tercer lugar, permite que el responsable de comunicación no descuide sus tareas de comunicación habituales tanto fuera como dentro de la compañía.

Notas

- 1 Yárnoz, Carlos: “La crisis en la UE por Irak se está cerrando”, en El País. Sección de Internacional. Domingo 18 de Julio de 2004.
- 2 Mi experiencia profesional relata que en el año 1990 comencé a trabajar en mi primera Agencia de Comunicación en Madrid y entre sus servicios de comunicación ofrecía, “gestión de crisis”. Estos servicios en España prácticamente no eran contratados porque ninguna empresa reconocía padecer crisis y por supuesto sus profesionales no creían en la posibilidad de prevenirlas y solucionarlas comunicativamente. Hasta mediados de los 90 no se fueron concienciando las empresas por esta comunicación de crisis. Hoy afortunadamente son cada vez más numerosas las empresas e instituciones que sin pudor empiezan a reconocer que padecen “crisis” y que desean resolverlas y cada vez más prevenirlas.
- 3 Cada día son más frecuentes las empresas que organizan cursos especializados para la formación del personal que compondrá el comité de crisis.
- 4 Barroso, Javier. “El Air Force One del alcalde” en El País. Sección de Madrid, domingo 10 de noviembre de 2002.
- 5 En este sentido hay que recordar las intervenciones de la anterior Ministra de Sanidad Celia Villalobos en la crisis sobre el tema de las “vacas locas en España”. Unas apariciones en las que ella como responsable de un Ministerio también ocupaba el role de portavoz del Gabinete de Crisis.
- 6 La distribución de portavoces que ha realizado el actual Presidente del Gobierno, J.L.Rodríguez Zapatero, nombrando a P. Solves y a M^a Teresa Fernández de la Vega como vicepresidentes del ejecutivo, evita que sea el propio Presidente, portavoz de muchas crisis.
- 7 Recordemos las últimas comparencias del Ministro Acebes como portavoz de la crisis vivida tras los atentados del 11 de Marzo del 2004 en Madrid.
- 8 Carlos Paniagua, Presidente de la Consultora de Comunicación Paniagua con sede en Madrid, en una entrevista reciente nos comenta su experiencia de trabajo en el mercado actual español.