

La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile

Daniela Contreras Lanfranco

Estudiante de Doctorado en Comunicación y Periodismo
Universitat Autònoma de Barcelona
daniela.contreras@campus.uab.es

Resumen

No es nada nuevo decir que actualmente, los recursos intangibles son lo más importante dentro de una organización. Manejar el recurso humano, desde sus diversas perspectivas, ha tomado cada vez mayor relevancia, sobre todo cuando consideramos los flujos de comunicación dentro, hacia adentro y hacia fuera de la organización.

Por otra parte, los continuos cambios a los que se ve enfrentada la organización requieren que ésta pueda adaptarse a ellos sin afectar los flujos de comunicación. Una crisis puede golpear a una empresa tanto a nivel interno como externo, y se debe estar preparado para ello, aun cuando muchas de estas situaciones se produzcan en momentos imprevisibles.

El presente artículo tiene como objetivo mostrar la importancia de manejar situaciones de crisis a nivel comunicacional tanto interna como externamente, enfocándose especialmente en el caso de Chile a través de un ejemplo reciente que impactó a toda la comunidad nacional.

Palabras clave: gestión, comunicación, crisis, organización, planificación, reacción.

Abstract. *Crisis Management in Organizational Communication: The Case of Chile*

There is nothing new in saying that intangible resources are nowadays the most important element of an organization. The handling of human resources, from its many perspectives, is of continually greater importance, especially when we consider the flows of communication within, and moving inward and outward in the organization.

On the other hand, the continuous changes that organizations have to face mean they need to adapt themselves without affecting the flows of communication. An organization can be hit by crisis both on an internal and an external level, and it should be prepared for this, even when many of these situations are produced at unforeseeable moments.

The present article aims to show how important it is to handle crisis situations on a communicational level both internally and externally, especially focusing on the Chilean case of a recent example that affected the national community as a whole.

Key words: management, communication, crisis, organization, planning, reaction.

Sumario

- | | |
|--|--|
| 1. La comunicación organizacional | 4. Reacción ante situaciones externas y manejo de crisis |
| 2. La comunicación organizacional en Chile | 5. Conclusiones |
| 3. Los procesos de cambio como generadores de conflicto internos | 6. Bibliografía |

1. La comunicación organizacional

No es posible concebir una organización sin comunicación, porque tal como decía Watzlawick «no es posible no comunicarse»¹. Bajo esta premisa, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que intercambian los diversos integrantes de una organización entre ellos y con los otros públicos (internos y externos) que tiene la empresa en su entorno. Por lo tanto, la comunicación organizacional puede estudiarse como una disciplina en la medida que se analiza la forma en que se producen estos procesos comunicativos².

También puede estudiarse como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se producen diariamente en la organización. Estas técnicas o actividades pueden ser diferentes a nivel interno o externo, en periodos particulares, o tener objetivos específicos, como por ejemplo, influir en las opiniones, actitudes y conductas de estos diversos públicos.

Algunos autores han hablado de la comunicación organizacional sólo como la comunicación interna. Pero esto es a mi juicio erróneo, porque ésta abarca todos los niveles: comunicación interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupala e institucional; además de la comunicación directa o mediatizada.

Todas estas variables, hacen que el manejo de las comunicaciones empresariales se torne cada día más complejo, ya que la organización y el entorno que lo rodea sufren constantes cambios, ante los cuales es imprescindible estar preparado.

Uno de ellos son las crisis, que son cambios repentinos entre dos situaciones, que amenazan la imagen y el equilibrio natural de una organización. Frente a ellos, hay que saber actuar correctamente, para volver al equilibrio sin afectar a ninguno de los públicos de la organización. Crisis también es una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa al poder, es decir, que afecta al poder relativo de aquellos que se encuentran implicados³.

Conocer y manejar técnicas comunicativas en situaciones de crisis es fundamental para minimizar el impacto que éstas puedan ocasionar sobre el funcionamiento de una organización, y que traen consigo —aparte de las mermas

1. WATZLAWICK, Paul. *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder, p. 52.

2. FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, p. 11.

3. ELIZALDE, Luciano. *Estrategias en las crisis públicas*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, p. 19.

económicas— malos resultados o efectos negativos en su imagen pública y en su credibilidad. Es importante considerar que gran parte de ellas sufren al menos una crisis durante su existencia. Una decisión mal tomada, un titular periodístico o incluso las acciones de sus propios empleados al verse afectados por alguna medida, puede desencadenar una serie de acciones que sólo perjudicarán los intereses organizacionales.

Muchas empresas además, creen que al ser las crisis situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas, no pueden ser planificadas u organizadas con anterioridad, y cualquier cosa que prevean será ineficaz o poco suficiente. De esta manera, no invierten en la elaboración de planes o manuales de crisis porque los consideran innecesarios. Pero esto no es así, y numerosos casos de crisis que se han hecho públicos —y concretamente el caso que veremos más adelante— demuestran que si se hubiesen tomado medidas preventivas podrían haberse evitado muchas de sus consecuencias, aun cuando no se podría haber evitado la crisis como tal.

Creo importante a la hora de hablar de manejo o gestión de crisis dividirla en dos grandes áreas: crisis a nivel interno y a nivel externo, ya que las causas y los efectos que se producen en ambos niveles son totalmente diferentes y merecen ser analizados por separado. Además, muchas veces no se consideran crisis a los conflictos que se producen al interior de la organización, porque muchos de ellos no trascienden a la opinión pública y no se publican en los medios de comunicación. Sin embargo, las crisis internas deben ser tratadas comunicacionalmente, al igual que las externas.

2. La comunicación organizacional en Chile

A pesar de que numerosos estudios y publicaciones han señalado la importancia de la comunicación como uno de los recursos intangibles de más valor dentro de la organización, la realidad se muestra bastante distinta. Las empresas chilenas aún no la consideran de manera relevante, a pesar de que ya existen pequeños departamentos de comunicaciones o encargados de comunicación, especialmente en empresas multinacionales. Generalmente, estos encargados de comunicaciones son periodistas, y se ocupan de tareas como el mantenimiento de sitios web corporativos, el manejo de la relación con los medios de comunicación y la elaboración de algunos productos comunicacionales para clientes (como boletines electrónicos o Newsletter, brochures u otros). En las empresas donde no existe tal departamento, estos profesionales se ubican generalmente dentro de los departamentos de marketing o de recursos humanos, aún cuando desempeñen las mismas funciones anteriormente mencionadas.

Por otro lado, es importante destacar que a pesar de que ha habido algunos intentos por crear carreras de Comunicación Organizacional en universidades privadas, éstas no han tenido éxito y han acabado por cerrarse después de algunos años (es el caso de la Universidad Alberto Hurtado). La formación de este tipo de profesionales se da en las Escuelas de Periodismo, las cuales cada vez

más han ido agregando asignaturas de Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, Marketing o Comunicación Estratégica, dado que este campo ocupacional se ha comenzado a abrir fuertemente en los últimos cinco años, debido a la poca oferta de plazas existente en medios de comunicación. Además, diversas universidades ofrecen especializaciones como diplomados o másters relacionados con este tema, cada vez con mayor cantidad de alumnos, y no solamente del ámbito de las comunicaciones.

A pesar de que se han ido incorporando poco a poco a las actividades de la organización, aún no tienen el peso que deberían tener a nivel estratégico. Muy pocos se han dedicado a hacer planificación de crisis, o más aún, no participan directamente en las situaciones de crisis a las que se enfrenta la empresa. Estas situaciones se manejan a nivel de directorios ejecutivos o se contratan empresas externas para que los ayuden a solucionar el conflicto. Pero no utilizan a sus propios recursos para enfrentar a los medios, a la comunidad o a sus propios empleados, perdiendo la oportunidad de utilizar sus propios recursos y conocimientos internos que podrían ser fundamentales a la hora de afrontar momentos críticos.

3. Los procesos de cambio como generadores de conflicto internos

Ya lo hemos dicho. La organización debe enfrentarse de manera continua a muchas situaciones que pueden hacerle perder ese equilibrio y armonía en la que normalmente se desenvuelve. Muchas de estas situaciones no son perceptibles para sus públicos externos (comunidad en general, medios de comunicación, otros) porque se producen en el interior de la empresa. Son los llamados conflictos internos y sus causas pueden ser muy diversas.

Las teorías clásicas del management asumían que los jefes debían ser dominantes, paternas y racionales en el uso de la comunicación para dirigir a sus empleados en el trabajo⁴. Sin embargo esto cambió cuando algunos investigadores demostraron que las relaciones humanas ayudaban a que los empleados se sintieran bien con su trabajo, con ellos mismos y con la organización. Mantener la motivación de los empleados y su sentimiento de pertenencia a ésta ha sido uno de los objetivos centrales de las estrategias de comunicación interna. Precisamente es cuando uno de éstos se quiebra cuando se producen roces, conflictos y crisis internas.

Hace algunos años, los quiebres a nivel interno se producían principalmente por demandas salariales o beneficios que solicitaban los empleados a la dirección de la empresa. Hoy, a estos mismos problemas se suman la inseguridad laboral, el poco reconocimiento a los logros, y la implementación de nuevas tecnologías, entre otras. Las nuevas condiciones laborales actuales han provocado grandes crisis organizacionales, y la resistencia a los cambios, grandes bajas de productividad en las empresas.

4. HEATH, Robert. *Management of Corporate Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1994, p. 1.

Otro de los objetivos de la comunicación interna es controlar los niveles de comunicación informal (que provocan los llamados rumores) y que existen en toda organización. Son centros de poder carentes de reconocimiento oficial que muchas veces burlan los mecanismos formales de comunicación atravesando el organigrama de un lado a otro. Se define lo informal como «los enlaces espontáneos o flexibles entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales»⁵. Los rumores que se expanden dentro de la organización pueden provocar desconcierto, incertidumbre y desinformación, si es que no son paralizados a tiempo. Sucede en muchas ocasiones cuando hay rumores de despidos, traslados, fusiones y otros cambios a nivel estructural. Pero hay que tener cuidado: la comunicación informal no se puede evitar, siempre existe. Lo que se debe intentar prever es que esta comunicación no se vuelva en contra de la organización, para lo cual es necesario estar atento a todas las situaciones que puedan generar este tipo de comentarios.

Las fórmulas para manejar estos caos internos son muchas, pero dependerán de las condiciones en las que se encuentre la organización y, sobre todo, de la disposición que tengan sus ejecutivos de entregar una solución a sus empleados y resolver el conflicto. En muchas ocasiones, los empleados reciben como respuesta sólo negativas y poca disposición al diálogo, lo que sólo provoca un descontento mayor en ellos, más protestas y por ende menos ganas de trabajar.

Por otro lado, gran parte de los conflictos que surgen en una organización nacen de las diferentes percepciones que cada actor tenga de una situación. Cada parte intenta mantener su visión de los hechos, su realidad, y es el desacuerdo el que crea el conflicto. Es deber del Departamento de Comunicación entonces dar a conocer todas las visiones y negociar la solución para solucionar las diferencias y evitar que la tensión aumente.

Se ha demostrado que la comunicación eficiente y oportuna en el interior de la organización, expresada mediante los medios de comunicación que la empresa tenga disponibles, puede por una parte reducir de manera importante la incertidumbre y los rumores, y por otra, crear espacios de información, participación y opinión entre los empleados. También se ha demostrado que muchos de ellos se han desatado por no existir de manera previa planes de comunicación interna o planes de crisis tendientes a evitarlos.

4. Reacción ante situaciones externas y manejo de crisis

Las situaciones de crisis externas son las que más se conocen porque son las que generalmente se publican en la prensa o son conocidas por la comunidad donde se desenvuelve la organización. Tal como lo dice el Institut for Crisis Management, la crisis es una interrupción significativa que tiene como resultado una cobertura extensa de los medios de comunicación y el escrutinio público.

5. MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Editores, p. 72-73.

Las fuentes del conflicto pueden provenir tanto del exterior como del interior (y que hayan sido puestas de manifiesto por los integrantes de la organización). Sin embargo, para este análisis en particular, tomaremos en consideración sólo los de la primera categoría. Para poder explicar mejor cómo un mal manejo de crisis puede afectar a los intereses organizacionales vamos a tomar como referencia un caso que afectó a la ciudad de Valdivia (Chile), en el año 2004 y 2005 principalmente. Este caso es particularmente interesante, porque muestra en toda su magnitud la importancia de contar con especialistas de la comunicación que puedan manejar situaciones extremas, complejas y que involucran a diferentes públicos al mismo tiempo.

Una crisis de gran impacto afectó a Celulosa Arauco y Constitución, la mayor inversión no minera del país. La empresa fue acusada por la comunidad valdiviana y organizaciones ambientalistas de ser los responsables de la muerte de miles de cisnes de cuello negro en el Santuario de la Naturaleza del Río Cruces (distante a 56 km al norte de la ciudad de Valdivia) debido al derramamiento supuestamente ilegal de sus residuos industriales en dicho río. Luego de diversos estudios, se comprobó que la presencia de altos niveles de hierro afectó mortalmente al «luchecillo», planta de la cual se alimentaban los cisnes, lo que provocó finalmente que las aves murieran por desnutrición. El gran revuelo ocasionado en esta ciudad de 100 mil habitantes provocó que se organizaran numerosas marchas y actividades de protesta en contra de la planta de celulosa, en las cuales se los sindicaba como únicos responsables del desastre, aún cuando no habían resultados concluyentes en las investigaciones que lo demostrara.

Esta situación provocó una alteración de proporciones al normal funcionamiento de la empresa. Sin capacidad de reacción alguna, la empresa sólo se limitó a decir por la prensa que ellos cumplían con las exigencias ambientales vigentes y que no eran los responsables del desastre ecológico. Sin embargo, la planta se cerraba poco después al encontrarse en una fiscalización de rutina innumerables faltas a la legislación. La empresa no preparó portavoces, sino que se dedicó en un principio a publicar inserciones en diarios de circulación nacional y local, sin un responsable que firmara por ellos. La ciudadanía no sabía a quién dirigirse, ya que la empresa no tenía una cara visible. Pocos meses después de estallar el conflicto, se decide crear una Dirección de Comunicaciones, ya que antes, sólo se habían manejado a través de una agencia de comunicaciones. Primer error grave, al no asignar a las comunicaciones el rol que debían ocupar en el conflicto. Sin embargo, los errores y desaciertos siguieron sucediéndose, y a tan alto nivel, que debieron renunciar su gerente general, y varios de sus ejecutivos, además de todo el staff de abogados que defendía a la empresa ante la justicia.

La presión ciudadana, apoyada en gran parte, por numerosos medios de comunicación, hizo que finalmente la empresa decidiera cerrar voluntariamente sus puertas por cerca de dos meses, que perdiera millones de dólares de ingresos y que dejara a más de 1.500 personas con la incertidumbre de poder retornar a sus puestos de trabajo. Actualmente la empresa está en funcionamiento,

pero el deterioro de su imagen pública ha provocado la desconfianza de todo un país, desde el presidente de la República hasta el último ciudadano chileno. La empresa se mueve cautelosa ante los medios de comunicación, formaron portavoces (en muchos casos, el mismo presidente de la compañía), y se preocuparon de tomar acciones para mejorar su imagen. Pero todo esto fue cuando el conflicto estaba muy desarrollado, y es muy posible que muchas de las cosas que sucedieron, de las acusaciones y declaraciones que se hicieron, y el deterioro del prestigio de uno de los conglomerados empresariales más importantes de Chile se pudiera haber evitado de haber contado con un plan de crisis con el cual poder reaccionar en el momento que estallaba el conflicto.

4.1. Cómo gestionar una crisis

El proceso de construcción o definición de los escenarios posibles de crisis es una de las actividades más importantes que generalmente no suele ser considerada por los directivos de una organización. Tiene dos objetivos principales: definir una variedad de equilibrios posibles en las relaciones que mantiene la organización con sus públicos, y trata de componer un conjunto de respuestas a esos equilibrios posibles (Elizalde, p. 54).

Queda de manifiesto con el ejemplo de la planta de celulosa, que la empresa no consideró nunca tener un plan de crisis (y si lo tuvo, no funcionó), aún cuando sabía que podía enfrentarse a presiones ecologistas en cualquier momento (de hecho ya las había tenido incluso antes de su construcción). No contaba con un portavoz oficial, no tenía un departamento de comunicaciones que dirigiera las comunicaciones hacia los trabajadores, la prensa, la comunidad y el gobierno, no se estableció un comité de crisis hasta muy entrado el conflicto, y no supieron enfrentarse a las críticas de manera adecuada.

Por otra parte, es muy importante que durante el periodo de crisis, se contenga al máximo la posibilidad de que la crisis se extienda a otros públicos. En el caso de la Celulosa, esto tampoco ocurrió. Los propios trabajadores de la planta y sus familias se decidieron a protestar en las afueras del recinto —y también en la ciudad de Valdivia— por su derecho al trabajo. Ellos sólo contaban con la información que aparecía en la prensa, y no tenían una versión oficial de lo que sucedería con sus empleos. En este caso, la comunicación interna debió provenir de la misma empresa y tuvo que tener la misma importancia que en su momento se le dio a la externa. Pero esto no sucedió y generó un problema adicional que la empresa tampoco supo resolver a tiempo.

Aun cuando algunos de los puntos principales que afectaron a la planta de Celulosa Arauco y Constitución han bajado el nivel de intensidad, hasta el día de hoy, la comunidad valdiviana con el apoyo de medios de comunicación y parlamentarios, no han dejado de expresarse, por lo que podría decirse que el conflicto aún no ha terminado. La situación ha cambiado, porque la empresa ha reaccionado en algunos aspectos, pero sin duda podría haber logrado mucho más de haber contado con algún tipo de mecanismo de control de crisis, como ya lo hemos señalado anteriormente.

5. Conclusiones

La creciente importancia de esta disciplina pone de manifiesto la vulnerabilidad de una organización y la posibilidad a que éstas sufran crisis a lo largo de su historia. Ahora sabemos que las crisis pueden atacar a cualquier tipo de organización, sea grande o pequeña, privada o pública. También sabemos que si no están preparadas, las consecuencias pueden ser muy graves, como lo fue en el caso de Celulosa Arauco en Chile. Con esto no se pretende generalizar a todas las empresas existentes en el país, pero este caso es un claro ejemplo de que un especialista en comunicaciones es hoy fundamental en cada empresa, por pequeña que sea.

Los directivos de las organizaciones han tomado conciencia de que más que el daño financiero, el daño a la imagen o reputación de la empresa puede ser mucho más perjudicial. La reputación labrada durante años puede venirse abajo si no se está preparado para afrontar situaciones de crisis de manera preventiva o si no es posible, de manera reactiva. En ambos casos, es fundamental contar con buenas estrategias y herramientas comunicacionales que permitan flujos eficientes entre y hacia todos los públicos de la organización y otros grupos de interés. Para esto también es imprescindible una actitud abierta y positiva frente al entorno en el cual se desenvuelve la organización, porque la presión que estos puedan ejercer podría condicionar el modo de actuar de la empresa.

Hemos analizado en este artículo dos tipos de crisis que pueden afrontar las organizaciones. A nivel interno, se requiere de herramientas y medios de comunicación que permitan lograr que todos los empleados conozcan los objetivos e intereses organizacionales, de manera de lograr equilibrios y minimizar al máximo posibles conflictos, crisis y rumores (que muchas veces son los que más afectan el funcionamiento adecuado de una organización). A nivel externo, es imprescindible identificar a los diferentes públicos y dirigir hacia ellos mensajes concretos, simples y eficaces, de manera de poder resaltar la cultura organizacional. En casos de crisis, y para ambos casos, se hace necesario contar con un plan de crisis que pueda ser adaptable a todo tipo de eventos de este tipo, y se requiere sobre todo de una persona capacitada en el ámbito de las comunicaciones que pueda reaccionar y manejar el caos que puede generarse tras el estallido de una crisis.

Hoy más que nunca, la comunicación debe ser el eje central en el funcionamiento de una organización. Numerosos casos ocurridos recientemente, como el expuesto en este artículo, no hacen más que reafirmar la necesidad de considerar a la comunicación como el recurso intangible más importante de una organización, que debe ser cuidada, estimulada y manejada de forma adecuada para el correcto funcionamiento de una empresa o institución.

Finalmente y a modo de resumen, es importante considerar algunos aspectos antes, durante y después de una crisis. Previo al apareamiento de una situación de crisis, es necesaria la formación de un comité de crisis, la selección de un portavoz oficial, la identificación de zonas de crisis y crisis potenciales,

y la definición para cada uno de ellos de una estrategia comunicacional. Durante la crisis, lo primero que se debe hacer es conocer y recolectar todo lo que diga la prensa al respecto, publicar rápidamente la versión de los hechos desde el punto de vista de la organización sólo con información corroborada a través del portavoz seleccionado, comunicar lo que sucede en cada momento a los empleados de la organización, ayudar a la prensa con la información necesaria y prestar la máxima colaboración logística posible, y constituir un equipo que estudie posibles escenarios de acuerdo a los hechos hasta el momento acontecidos. Finalmente, ya superada la situación de crisis, es necesario evaluar el funcionamiento del plan de crisis, de tal forma de corregirlo y adecuarlo para futuros incidentes, y evaluar el comportamiento del o los voceros designados durante la crisis.

Algunos de estos consejos servirán en muchos casos evitar daños innecesarios a la imagen y reputación de una organización, y contribuir a su mejor desempeño y productividad.

6. Bibliografía

- COLLADO, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- HEATH, R. (1994). *Management of Corporate Communication: From Interpersonal Contacts to External Affairs*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- ELIZALDE, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- BARTON, L. (1993). *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- BARQUERO, J. D. *Comunicación y relaciones públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- TAYLOR, J. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- MINTZBERG, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- WATZLAWICK, P. (1997). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.

Daniela Contreras Lanfranco, periodista y licenciada en Comunicación Social de la Universidad Austral de Chile, Máster en Comunicación Estratégica Empresarial de la Universidad Diego Portales (Chile). Actualmente es estudiante de doctorado en Comunicación y Periodismo de la Universitat Autònoma de Barcelona. Tiene 7 años de experiencia en importantes empresas privadas multinacionales en comunicación corporativa, especialmente en la elaboración de estrategias y herramientas comunicacionales a nivel interno y externo.
