

## MARKETING PREVENTIVO: LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN EL SECTOR TURÍSTICO

Alfonso González Herrero\*

**Resumen:** Las crisis empresariales ocurren de manera frecuente en el sector turístico, recibiendo inevitablemente la atención de los medios de comunicación. Ello hace que estas situaciones pierdan su privacidad y se conviertan en eventos de carácter público con repercusiones potencialmente negativas sobre las empresas y destinos turísticos afectados.

El presente artículo analiza la situación profesional de los Estados Unidos y España respecto a los métodos y técnicas de comunicación que capacitan a la organización para prevenir las crisis o minimizar sus consecuencias negativas. Mediante un análisis comparativo de los sectores turísticos de ambos países –y a partir de un estudio empírico realizado entre los responsables de marketing y comunicación de las distintas empresas entrevistadas– se analizan los tipos de crisis más frecuentes en ambos países y los métodos de gestión utilizados para prevenirlas, entre otros, la gestión de conflictos potenciales, la elaboración de un plan de crisis y la formación de portavoces.

**Abstract:** Business crises occur daily in the tourism industry. Crises attract media attention, therefore loosing their privacy and becoming public events with potentially negative consequences on both companies and tourist destinations.

This article compares –through an empirical analysis conducted among marketing and communications directors of tourist organizations– the professional response to crises in the tourism industry of the United States and Spain. The study examines the types of crises most frequently suffered by tourist organizations in both countries. It also presents communications methods and techniques that enable organizations to prevent crisis and minimize its negative consequences, such as issues management, crisis planning and media training.

**Palabras clave:** Crisis; comunicación; comunicación de crisis; gestión de crisis; emergencias; accidentes; plan de crisis; planificación de crisis; gestión de conflictos potenciales; formación de portavoces; relaciones públicas; España; Estados Unidos.

**Key words:** Crisis; communications; crisis-communications; crisis management; emergencies; accidents; crisis plan; crisis planning; issues management; media training; public relations; Spain; United States.

### I. INTRODUCCIÓN

En un sector tan complejo y diversificado como es el turístico, se pueden producir –a gran o pequeña escala– situaciones que podemos denominar de crisis. Un accidente, una catástrofe natural o un movimiento social de relevancia pueden ocurrir en cualquier lugar y en cualquier momento, pudiendo afectar a cualquier empresa turística y amenazar, incluso, la estabilidad del

sector en general. Hoy en día, por ejemplo, no hay hotel o compañía aérea que sea inmune a accidentes, intoxicaciones o huelgas. Del mismo modo, son pocos los destinos turísticos que se ven libres de amenazas terroristas y fenómenos naturales como inundaciones, huracanes o terremotos.

Acontecimientos ocurridos en los últimos meses ponen de manifiesto este hecho. El trágico accidente de un avión de la com-

\*Doctor en Ciencias de la Información. (Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados). Master en Dirección de Relaciones Públicas, Michigan State University. Asociado Senior, Burson-Marsteller. Profesor, Saint Louis University, Madrid Campus. El presente artículo está basado en su Tesis Doctoral.

pañía estadounidense TWA en agosto de 1996 con un balance de 228 muertos, la funesta inundación del camping de Biescas con más de 80 fallecidos, el espectacular secuestro de un avión de Iberia ese mismo verano y los recurrentes ataques terroristas a turistas extranjeros en Egipto, constituyen algunos de los ejemplos más significativos y recientes. Otros, como el accidente del petrolero *Mar Egeo* en 1993 frente a las costas de La Coruña, el paso del huracán *Andrew* por las costas de Florida en 1992, y las amenazas de la organización terrorista ETA con motivo de las Olimpiadas de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla de 1992, son ejemplos del pasado reciente que también han necesitado de técnicas de comunicación de crisis que evitaran o minimizaran sus efectos potencialmente negativos sobre el turismo.

La existencia de este tipo de situaciones representa un riesgo potencial tanto para el sector turístico español en general como para las empresas individuales que lo componen. Las crisis reciben inevitablemente la atención de los medios de comunicación y, consecuentemente, también de la opinión pública y de los turistas o visitantes potenciales. Así, la imagen corporativa, reputación y estabilidad financiera de las compañías y destinos turísticos pueden verse seriamente afectadas.

La sofisticación creciente del panorama turístico nacional e internacional reclama, pues, la utilización de técnicas de gestión empresarial poco tradicionales, como es la *comunicación de crisis*. Hoy día, en donde el flujo turístico se ve influenciado en gran medida por las noticias e impresiones reci-

bidas a través de los medios de comunicación, las empresas, destinos y países que no se encuentren preparados para hacer frente a situaciones de crisis corren el riesgo de ver reducido su volumen de turistas y también, por tanto, sus ingresos económicos.

Sin embargo, ¿cuál es el estado real de la comunicación de crisis en la práctica profesional? ¿Cuál es el grado de preparación de las empresas turísticas españolas en comparación, por ejemplo, con el de los Estados Unidos, la primera potencia mundial del sector?

## II. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de encontrar respuesta a estas y otras preguntas, se puso en marcha entre 1995 y 1996 un proyecto de investigación con la finalidad de estudiar, analizar y comparar las estrategias de comunicación de crisis empleadas en los Estados Unidos y España. Bajo el patrocinio del *Instituto de Turismo de España* (Ministerio de Comercio y Turismo), el proyecto se proponía conocer cuáles eran los procesos de gestión de crisis utilizados por los profesionales estadounidenses del sector turístico y de las relaciones públicas y hasta qué punto dichas prácticas profesionales eran compartidas y empleadas por sus colegas españoles.

Tras evaluar las distintas alternativas de investigación posibles, se optó por proceder a la realización de un estudio empírico dividido en dos fases (Estados Unidos y España), pero utilizando una herramienta de análisis común que permitiera comparar los

resultados. De este modo se procedió a diseñar un cuestionario (en inglés y en castellano) que recogiera las variables necesarias para poder analizar qué estrategias y acciones operativas emplean las distintas organizaciones en torno a la gestión de la comunicación de crisis.

## II.1. Metodología

En ambas fases del estudio (Estados Unidos y España) se procedió a la recogida de datos mediante el envío de un cuestionario por correo. Con el fin de maximizar el número de respuestas obtenidas se tomaron diversas medidas de probada efectividad (Yu y Cooper, 1983) (1).

El cuestionario utilizado constaba de 91 variables, repartidas en 84 preguntas cerradas y 7 preguntas abiertas. Para la confección del cuestionario se tuvieron en cuenta las sugerencias (referentes a la claridad, tono, estructura y orden de las preguntas) descritas por diversos investigadores sociales (Babbie, 1990; Backstrom y Hursch-Cesar, 1981; Erdos, 1974; Fowler, 1984; Wimmer y Dominick, 1991) (2).

Las variables se agruparon en torno a cuatro secciones. En primer lugar –y previa definición del término *crisis*– se preguntaba a los encuestados acerca de los tipos de crisis que había sufrido su organización en los últimos tres años. La pregunta ofrecía una relación de 21 tipos de crisis potenciales y una escala numérica para que el entrevistado pudiera responder el número de veces que su organización había sufrido cada una de esas situaciones. Los tipos de crisis sobre

los que se preguntaba incluían accidentes, catástrofes naturales, boicots, huelgas, amenazas terroristas, intoxicaciones por mal estado de los alimentos, etc.

La segunda sección del cuestionario hacía referencia al interés con el que la organización practicaba (o estaba poniendo en práctica) distintas acciones y procesos de gestión para prevenir, contener o minimizar los efectos negativos de las crisis. Para ello se relacionaban 15 tipos de acciones de prevención y contención de crisis y una escala de diferencial semántico de cinco puntos en cuyos extremos se situaban los conceptos opuestos “interés nulo” e “interés máximo”. Entre las acciones a las que debían responder se encontraban, entre otras, “la puesta en marcha de un sistema gestión de conflictos potenciales”, “la elaboración de un plan de crisis”, “la realización de un análisis de riesgos”, “la puesta en marcha de un número 900”, etc.

La tercera de las secciones, la más extensa del cuestionario, abordaba los distintos aspectos que han de tenerse en cuenta en la implantación de un programa de gestión de crisis. Las variables de esta sección estudiaban temas relativos al comité de crisis, al portavoz, a la formación recibida por los ejecutivos de la empresa, a la colaboración con consultores externos, a los objetivos prioritarios de la organización, al proceso de aprobación de documentos, etc.

Finalmente, la cuarta sección del cuestionario recogía los datos sociodemográficos relativos a la organización encuestada, entre ellos: el tipo de organización, el número de empleados, el número de centros de opera-

ciones de la empresa, el volumen anual de ingresos, etc.

## II.2. La muestra

En la primera fase (Estados Unidos), la muestra del estudio se seleccionó de manera aleatoria sistemática (3) a partir de 443 direcciones obtenidas de diversos directorios empresariales (Kesler y Huellmantel, 1994; O'Dwyer, 1994; Public Relations Society of America, 1994). En dichos directorios se recoge la práctica totalidad de empresas de los Estados Unidos en donde se desempeñan funciones de relaciones públicas o equivalentes. Se descartaron, pues, desde un principio, las empresas turísticas no presentes en estos directorios, confeccionándose lo que Wimmer y Dominick (1991) denominan una muestra de tipo "intencionado".

La muestra final incluía líneas aéreas, hoteles y cadenas hoteleras, restaurantes, líneas de cruceros, compañías de alquiler de coches, agencias de viajes, parques de atracciones, compañías de autobuses, empresas de ferrocarril, casinos, etc. El cuestionario se dirigió preferentemente a los responsables de comunicación, relaciones públicas, relaciones externas y marketing de las distintas organizaciones consultadas.

Entre los meses de abril y junio de 1995, se enviaron un total de 221 cuestionarios de los cuales, tras un seguimiento por correo, 88 fueron contestados de manera válida. Se obtuvo, por tanto, un índice de respuesta del 39.8%, porcentaje normal para este tipo de

encuestas (Dillman, 1978; Wimmer y Dominick, 1991).

En la segunda fase (España), la muestra se seleccionó de manera aleatoria sistemática a partir de una preselección intencionada de direcciones, con el fin de evitar que participasen en el estudio aquellas organizaciones que ya estuviesen representadas por la empresa matriz. La muestra se obtuvo a partir de diversos directorios del sector turístico de nuestro país (Fitur 95, 1995; Guedes Da Costa, 1994; Management, 1995).

La muestra final incluía líneas aéreas, hoteles y cadenas hoteleras, restaurantes, líneas de cruceros, agencias de viajes, empresas de ferrocarril, compañías de alquiler de coches, compañías de autobuses, casinos, etc. El cuestionario se dirigió preferentemente a los directores de marketing y responsables de comunicación de las distintas organizaciones consultadas.

Entre los meses de enero y febrero de 1996, se enviaron un total de 171 cuestionarios de los cuales, tras un seguimiento por correo, 70 fueron contestados de manera válida. Se obtuvo, por tanto, un índice de respuesta del 40,9%, porcentaje próximo al obtenido en la primera fase del estudio.

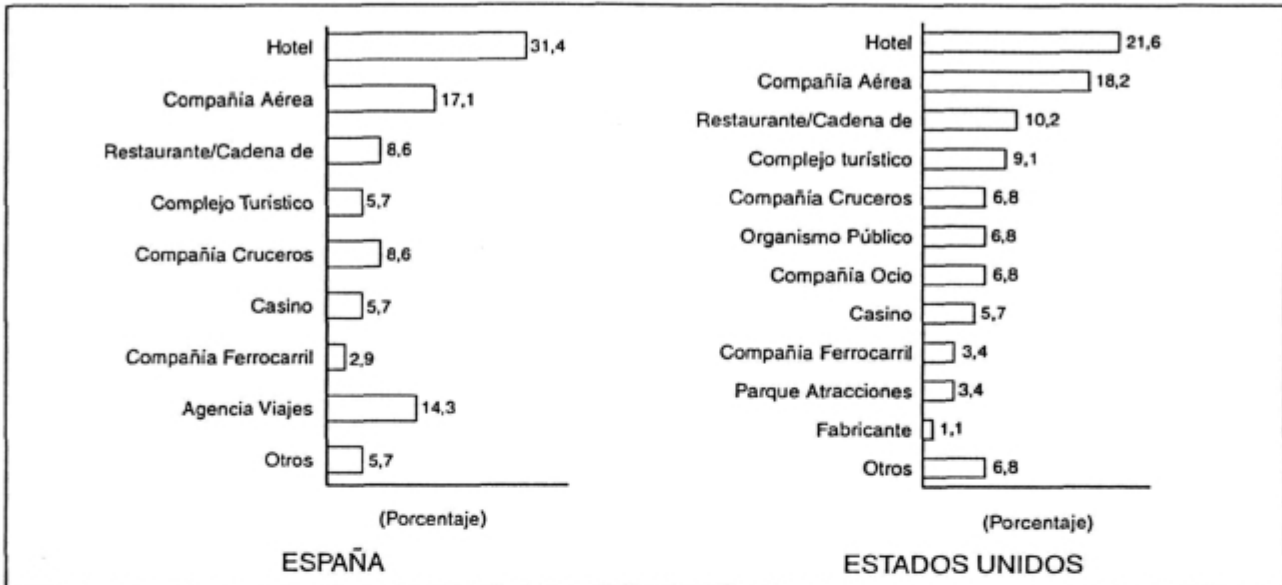
## III. RESULTADOS

### III.1. Datos demográficos

La distribución de las respuestas obtenidas atendiendo al tipo de organización fue el siguiente (véase Gráfico 1). En ambas



**Gráfico 1**  
**COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

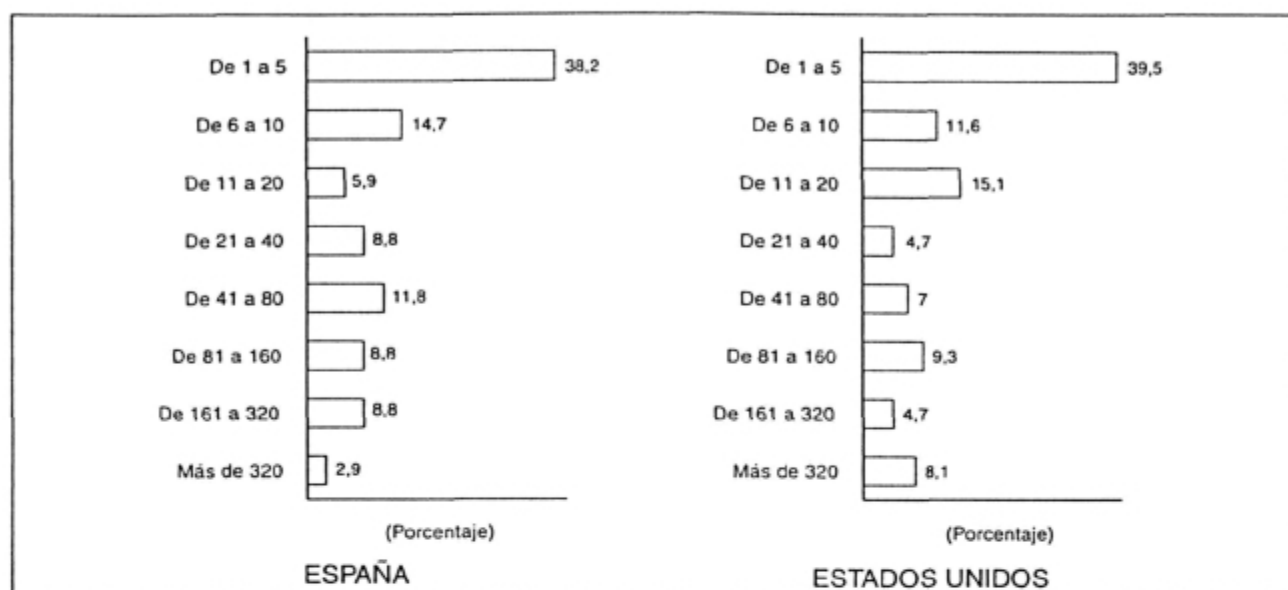
fases del estudio (Estados Unidos, España) los mayores porcentajes de respuesta corresponden a hoteles (21,6% y 31,4% respectivamente) y líneas aéreas (18,2% y 17,1%), seguidas por cadenas de restaurantes (10,2%, EE.UU.) y agencias de viaje (14,3%, España). La suma de estos porcentajes representa el 50% de las respuestas obtenidas en los Estados Unidos y el 62% de las respuestas del sector español. El porcentaje restante corresponde a complejos turísticos (como estaciones de esquí), compañías de cruceros, compañías de ocio (circos, cines, etc.), casinos, compañías de ferrocarril, parques de atracciones y otros (como aeropuertos y mayoristas). Por su parte, el Gráfico 2 indica el número de centros de operaciones de cada una de ellas y el Gráfico 3 su volumen de ingresos.

### III.2. Tipos de crisis

El Gráfico 4 muestra los tipos y número de incidentes que han sufrido las organizaciones turísticas estadounidenses y españolas a lo largo de los últimos tres años y que provocaron —o pudieron haber provocado— una cobertura informativa negativa. Estas crisis se pueden clasificar, atendiendo a las posibilidades de intervención por parte de la organización, en:

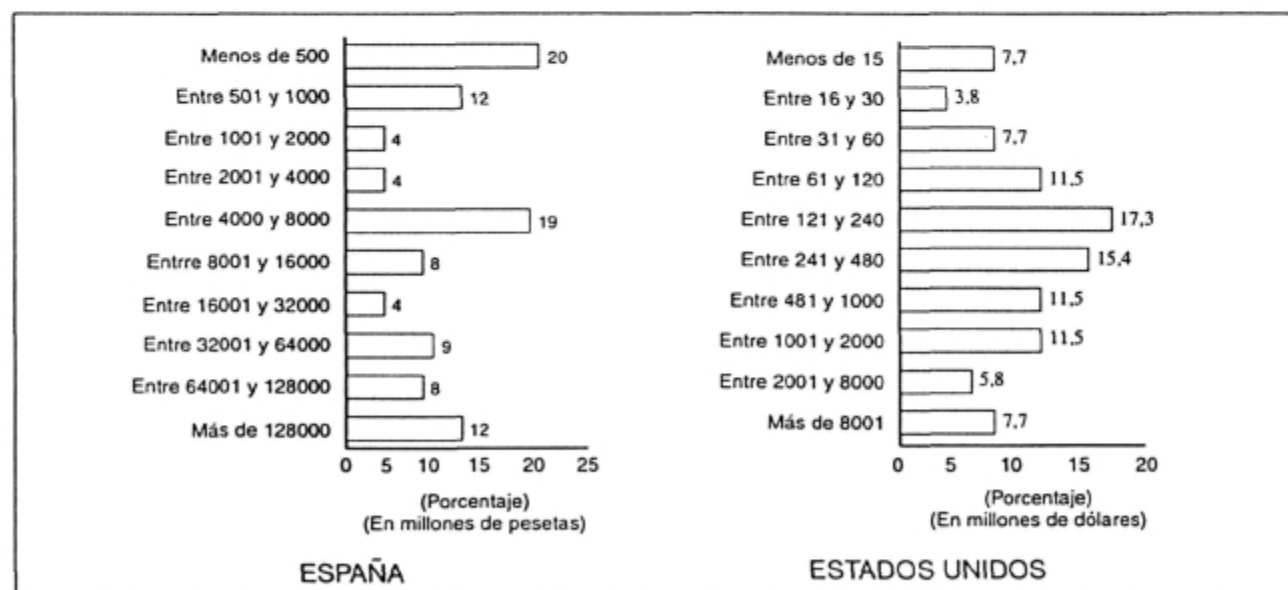
- a) *Crisis evitables*: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar.

**Gráfico 2**  
**NÚMERO DE CENTROS DE OPERACIONES (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 3**  
**VOLUMEN DE INGRESOS DE LA ORGANIZACIÓN (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

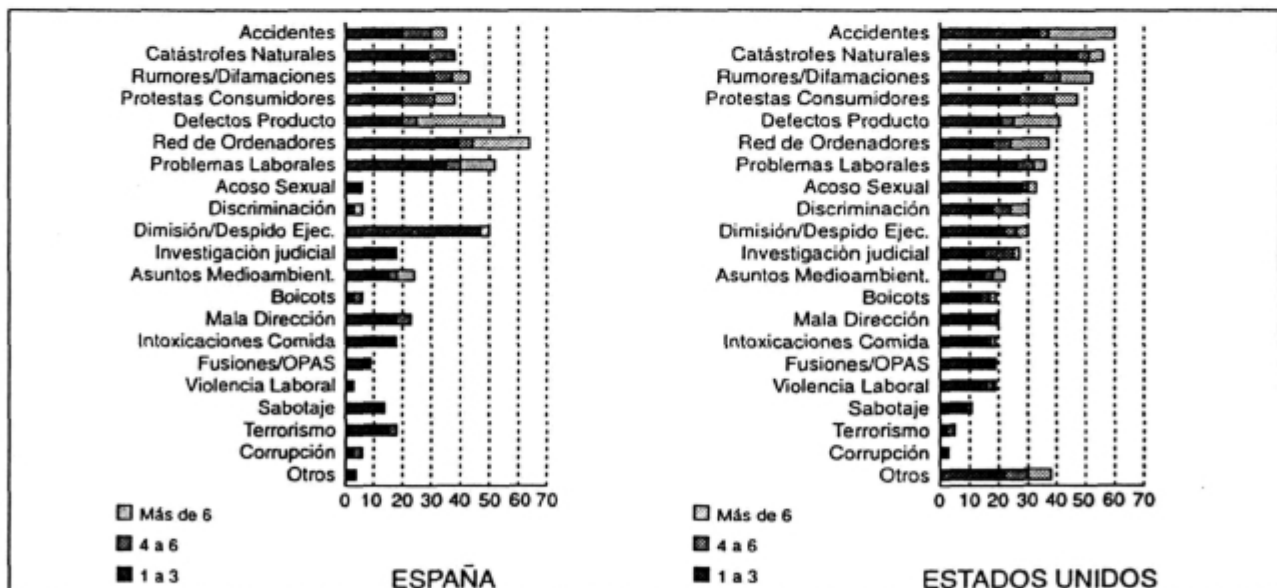
Ejemplo de este tipo de crisis serían las huelgas, los boicots u otros problemas sociales relacionados con un producto o servicio. De manera ideal, el objetivo último de la organización en este tipo de crisis debería ser evitarlas pero, como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que redujeran sus consecuencias negativas.

b) *Crisis no-evitables*: que también denominaremos *accidentales*, cuyo origen se encuentra, normalmente en agentes de la naturaleza, pero también a veces en errores o acciones humanas no controlables por la empresa como es el caso de muchos accidentes. Puesto que este tipo de situaciones no pueden evitarse desde la organización, el objetivo de la gestión de crisis ha de

limitarse a contener o minimizar los daños que se pueden producir. Es decir, la gestión de la comunicación de crisis estaría enfocada a la previsión de las posibles crisis accidentales que pudieran ocurrir y a la puesta en marcha de mecanismos que minimizaran su impacto sobre la organización.

Como puede observarse en el Gráfico 4, dos tipos de crisis de las denominadas *accidentales* u *operativas* encabezan, en términos absolutos, la relación de crisis estadounidense: los accidentes figuran a la cabeza de la lista (con un 60,3% de empresas que han sufrido, al menos, uno de ellos), seguido de los desastres naturales (56,3%). Los distintos tonos sombreados del Gráfico 4 indican el número de veces que el conjunto de empresas ha sufrido el incidente especí-

Gráfico 4  
TIPOS DE CRISIS MÁS FRECUENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO (1996)



Fuente: Elaboración propia.

fico (de 1 a 3 veces en los últimos tres años, de 4 a 6 veces o más de 6).

El tercer y cuarto lugar de la clasificación norteamericana lo ocupan dos categorías de las denominadas crisis *evitables*: los rumores o difamaciones (52,3%) y las protestas de consumidores (47,7%). Otra serie de incidentes de diverso tipo siguen a continuación: defectos del producto o servicio (39,8%), fallo de la red informática (38,6%), problemas laborales como puede ser una huelga (38,6), conflictos de acoso sexual y discriminación (34,1% y 33% respectivamente), etc. Curiosamente, los actos de carácter violento como son los sabotajes, la violencia laboral y las amenazas terroristas, tan atractivos para los medios de comunicación norteamericanos, figuran en los últimos lugares de la lista.

Por su parte, el sector turístico español difiere del estadounidense en cuanto a los tipos de crisis que le han afectado en los últimos años. Así, los cuatro tipos de crisis más frecuentes se corresponden con lo que hemos denominado crisis *evitables*: fallos en la red informática (64,7%), defectos del producto o servicio (54,3%), problemas laborales (51,4%) y dimisión o despido de algún alto ejecutivo (50%). Estos resultados indican la necesidad de las organizaciones españolas de controlar las variables internas o endógenas susceptibles de provocar una situación de crisis. Es decir, las empresas del sector turístico de nuestro país deben prestar una mayor atención a la reducción del número de incidentes que dan lugar a crisis *evitables*.

Las crisis *accidentales* (no evitables) como son los accidentes y las catástrofes naturales,

también ocupan, no obstante, un lugar destacado de la clasificación, con un 35,3% y un 37,2% de organizaciones que las han sufrido respectivamente. El porcentaje es lo suficientemente importante para que las organizaciones contemplen la probabilidad de ocurrencia de estos escenarios en sus planes de crisis.

Otras categorías, como la discriminación, el acoso sexual en el trabajo, las investigaciones judiciales o gubernamentales, los boicots, la violencia laboral o los problemas medioambientales ocurren con una menor frecuencia en nuestro país en comparación con los Estados Unidos. Curiosamente, sin embargo, los actos o amenazas terroristas se dan en un mayor porcentaje en España, en donde un 17,5% de las organizaciones consultadas se han visto afectadas por este fenómeno en los últimos tres años (frente al 4,6% de los Estados Unidos).

### III.3. Métodos de gestión de crisis

El Gráfico 5 muestra los métodos de prevención y/o contención de crisis empleados por las empresas del sector turístico norteamericano y español. Los resultados se han obtenido a partir de una escala de diferencial semántico de cinco puntos en cuyos extremos se situaron los términos "Interés nulo" (= 1) e "Interés máximo" (= 5). Las puntuaciones representan la media aritmética de las respuestas de los encuestados a cada una de las variables.

Como se puede observar, las técnicas más utilizadas en la prevención de las crisis, tanto en los EE.UU. como en España, se centran en

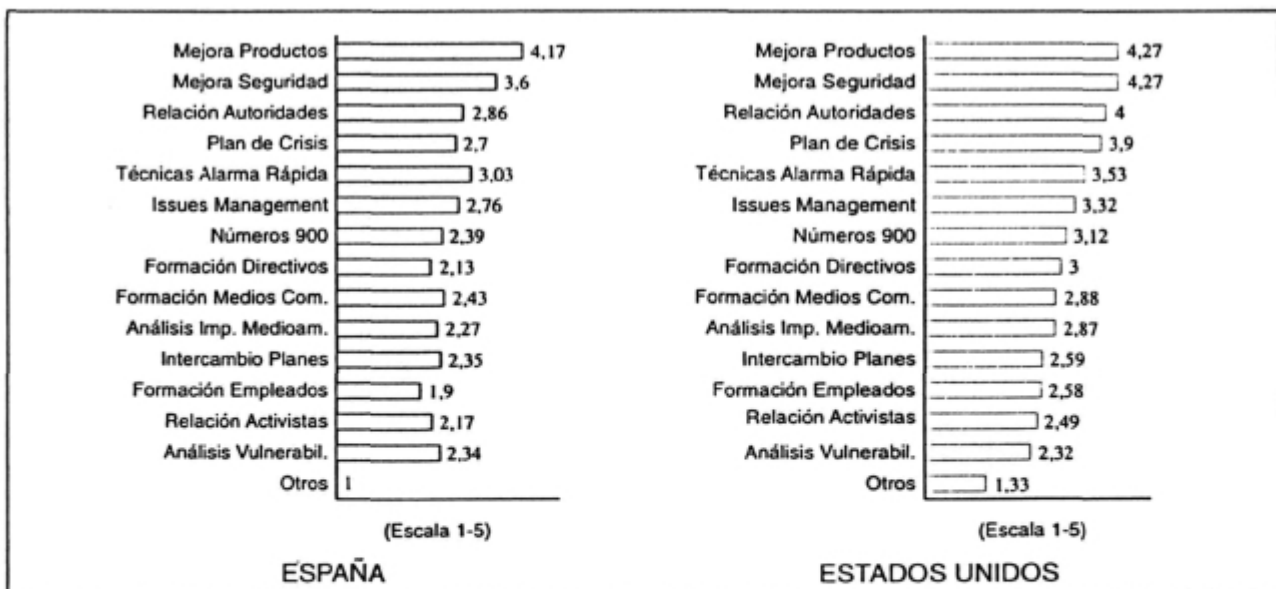
dos factores ajenos al área de comunicación como son la mejora de los productos o servicios (4,27 y 4,17 puntos en los países respectivos) y la mejora de la seguridad en la empresa (4,27 y 3,6 puntos). Se pone énfasis, por tanto, en el control de los factores operativos internos susceptibles de originar una crisis.

En el caso estadounidense, estos resultados contrastan en cierta medida con los resultados obtenidos al preguntar por los tipos de crisis que han sufrido las distintas organizaciones, puesto que, como hemos visto en el Gráfico 4, los dos tipos de crisis más frecuentes en los EE.UU. (accidentes y desastres naturales) suelen ser provocados por variables externas, ajenas al control directo de la empresa. También es cierto, no obstante, que las organizaciones turísticas de ese país llevan a cabo con gran interés

otra serie de medidas de utilidad para sofocar crisis *accidentales*, como son el establecimiento de relaciones con miembros de organismos públicos o gubernamentales (4); la elaboración de un plan de crisis (3,9); la puesta en marcha de técnicas que alerten a la organización de la existencia de una crisis potencial (3,53); la puesta en marcha de un sistema de gestión de conflictos potenciales en un esfuerzo por identificar, analizar y responder a posibles problemas antes de que éstos se conviertan en crisis (3,32); y la puesta en marcha de un número de teléfono 900 para atender a las quejas/temores de los consumidores (3,12).

La importancia otorgada al establecimiento de relaciones con organismos públicos y gubernamentales (en tercer lugar de la lista, por encima incluso de la elaboración

**Gráfico 5**  
**MÉTODOS DE PREVENCIÓN Y CONTENCIÓN DE CRISIS (1996)**



Fuente: Elaboración propia.



de un plan de crisis) no hace sino confirmar la importancia de la colaboración entre la empresa privada y las autoridades en la planificación de crisis. Sin duda alguna, la colaboración y coordinación entre los responsables de la empresa y los organismos públicos es absolutamente necesaria para minimizar el impacto de la mayoría de situaciones de crisis.

Como punto débil podríamos destacar la escasa importancia que parece otorgarse en el sector norteamericano a la preparación de los recursos humanos en temas relativos a la gestión de crisis. La puesta en marcha de programas o seminarios en torno a la gestión de crisis destinados sólo a ejecutivos recibe una puntuación media de 3 puntos, es decir, se sitúa en el lugar medio de la escala de 5 puntos. Por su parte, la formación de los altos ejecutivos en torno a las relaciones con los medios de información y la puesta en marcha de programas o seminarios en torno a la gestión de crisis destinados a todos los empleados reciben un interés menor (2,88 y 2,58, respectivamente).

También por debajo de los 3 puntos se encuentran la realización de un análisis de impacto medioambiental (2,87), el intercambio de información respecto al plan de crisis con otras empresas del sector (2,59), el establecimiento de relaciones con grupos ecologistas, de consumidores o vecinales (2,49), y, finalmente, la realización de un análisis de riesgos o vulnerabilidades (2,32). De igual modo, otro de los factores

En lo que respecta al sector turístico español, los resultados son decepcionantes. Tan sólo tres factores se encuentran por encima del punto medio de la escala: la mejora de los productos y servicios de la empresa (4,17), la mejora de la seguridad y condiciones de trabajo dentro de la organización (3,6), y la puesta en marcha de técnicas que alerten a la organización de la existencia de una crisis potencial (3,03). El resto de variables reciben una atención inferior a los 3 puntos, lo cual demuestra la escasa preocupación de las organizaciones españolas por prevenir la aparición de situaciones de crisis. En el caso español, prácticamente todos los factores estudiados arrojan resultados inferiores a los ofrecidos por las organizaciones de los Estados Unidos. Es decir, se puede concluir a tenor de los datos del Gráfico 5 que las organizaciones norteamericanas prestan una mayor atención a la gestión de crisis que sus homólogas españolas.

#### III.4. La gestión de conflictos potenciales

La *gestión de conflictos potenciales* o *issues management* hace referencia a las actividades que una organización turística puede acometer como primer paso para evitar una crisis. Dichas actividades corresponden a una etapa en que la empresa turística vigila su entorno –fundamentalmente social y político en su sentido más amplio– en busca de tendencias (o asuntos concretos) que pudieran

y armonizarlos.

cié, en el

formar parte inseparable del orden democrático y pieza importante de la estabilidad del sistema; porque –tal y como

En una conferencia que pronunció el Club Si

“potencialmente conflictivos”, de modo que la organización disponga del tiempo necesario para evaluarlos, clasificarlos y establecer una estrategia de comunicación susceptible de influenciar su evolución en el caso de que esto se considere oportuno.

El proceso de gestión de conflictos potenciales se fundamenta en dos ideas: (a) la identificación de un asunto o conflicto potencial lo más pronto posible, y (b) el acotamiento y resolución de ese asunto antes de que alcance un punto en el que provoque consecuencias indeseables para la organización. Ello permite a la empresa elegir entre todo un abanico de posibles caminos a tomar, abanico que se estrecha a medida que el asunto avanza y cobra mayor relevancia pública.

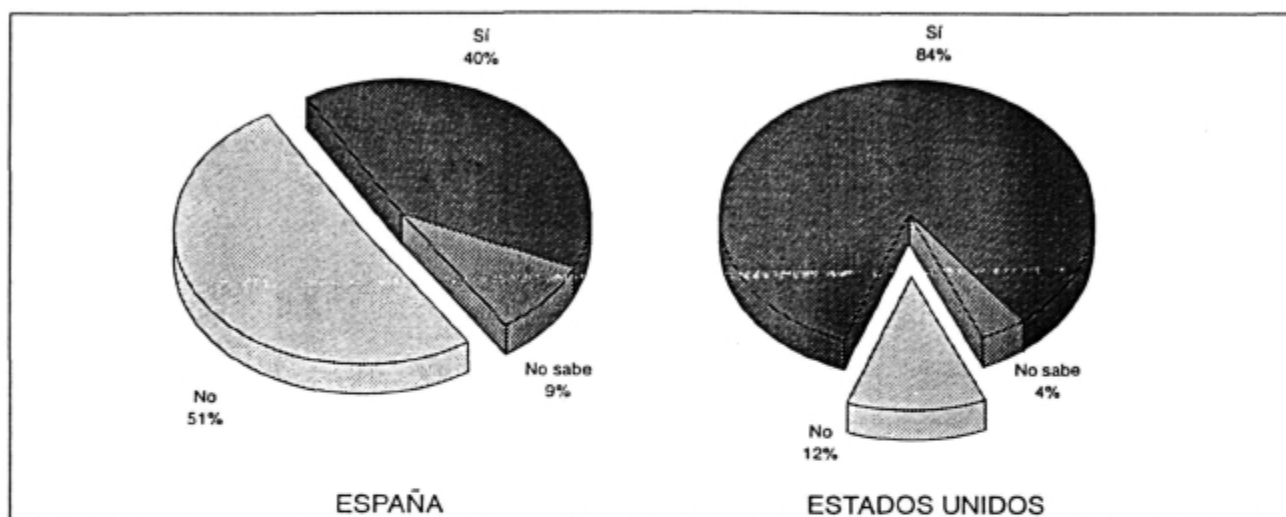
En el marco del sector turístico, por ejemplo, en 1992 se creó en Oxford (Gran Bretaña) el primer centro mundial de investigación acerca de los efectos del turismo sobre el medio ambiente (*Environmental Research Center, ERC*). Patrocinado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (*World Travel and Tourism Council, WTTC*), el centro responde a la preocupación de este organismo para que las empresas del sector actúen de manera responsable respecto a su entorno.

Entre sus cometidos se encuentra proporcionar información al Consejo Mundial de Viajes y Turismo de forma que éste pueda proponer soluciones a posibles problemas reales o potenciales e influir en las políticas mundiales en torno al turismo y el medio ambiente. En junio de 1992, por ejemplo, los representantes del Consejo asistieron a

la cumbre mundial sobre el medio ambiente organizado en Río de Janeiro (Brasil) por la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. Así mismo, el ERC dispone de una base de datos en donde recoge las prácticas ecológicas seguidas por cada uno de los miembros de la asociación, de forma que el resto de empresas dispongan de referencias ante un problema similar. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo ha publicado, además, un documento normativo en el que propone que el sector turístico mundial proteja y conserve el medio ambiente de manera proactiva, en lugar de reaccionar a normativas gubernamentales o a presiones de grupos ecologistas (Seal, 1992).

Sin embargo, en el estudio realizado para elaborar este artículo, los resultados obtenidos respecto a las variables que trataban de analizar la situación de la gestión de los conflictos potenciales en la práctica profesional han ofrecido resultados nada alentadores para el sector turístico español. Así, ante la pregunta “¿Cuenta su organización con algún individuo cuya función sea vigilar el entorno con el fin de detectar asuntos que pudieran representar una amenaza para la organización?” una gran mayoría de los encuestados en los EE.UU. (84%) responde afirmativamente, mientras que tan sólo un 12% admite que no existe dicha función o individuo (véase Gráfico 6) en su empresa. Frente a estos resultados, encontramos los obtenidos en España en donde el porcentaje de organizaciones que cuentan con una función de vigilancia del entorno se reduce al 40%, mientras que un 51% reconoce que tal función no existe.

**Gráfico 6**  
**¿CUENTA SU ORGANIZACIÓN CON ALGUN INDIVIDUO CUYA FUNCIÓN SEA VIGILAR EL ENTORNO CON EL FIN DE DETECTAR ASUNTOS QUE PUDIERAN REPRESENTAR UNA AMENAZA PARA LA ORGANIZACIÓN? (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

La preparación de las empresas norteamericanas parece, pues, mayor en este aspecto, puesto que se encuentran más concienciadas de que el mejor momento para solventar una situación conflictiva es antes de que ésta se produzca. Este enfoque hace que el proceso de gestión de conflictos potenciales sea un proceso *proactivo* –y no de reacción ante algo–, aumentando las posibilidades de la empresa de poder influenciar la evolución y posterior resolución de un asunto antes de que se hagan necesarias medidas urgentes de gestión de crisis.

### III.5. Plan de crisis escrito

Numerosas empresas y organizaciones turísticas y de hostelería han sido capaces de

evitar una situación de crisis –o, al menos, de disminuir su impacto negativo– gracias a la adopción de medidas preventivas. Sin duda alguna, la existencia de un plan de comunicación de crisis hace posible que la organización pueda evitar los errores más comunes y peligrosos que se suelen cometer en las situaciones de estrés y que suelen venir provocados por la falta de tiempo para decidir y actuar adecuadamente.

El plan de comunicación de crisis tiene que estar preparado de antemano. En las situaciones de emergencia que suelen provocar, especialmente, las crisis *accidentales* no hay tiempo que perder y muchas de las actividades necesarias pueden y deben tenerse planificadas por adelantado. La determinación de los públicos más impor-

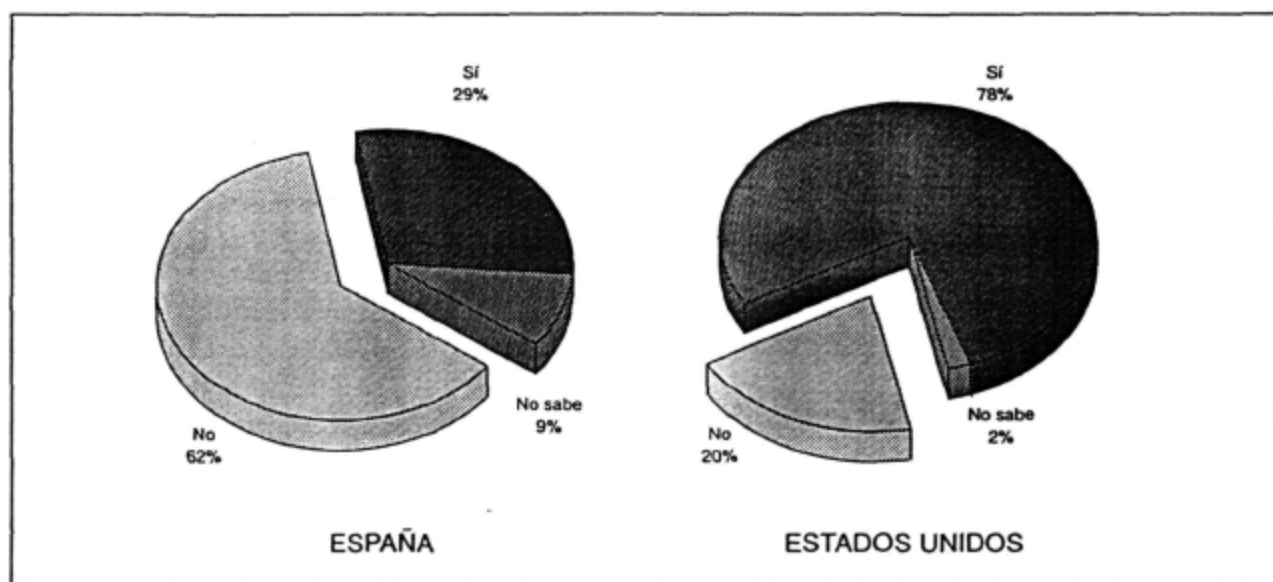
tantes, de las líneas internas de comunicación, de los contactos externos, o la obtención de un esquema de la estructura y poderes de decisión dentro de la organización, son actividades, por ejemplo, que pueden realizarse sin tener que esperar a que la crisis sea real. Las medidas preventivas ahorran a la organización no sólo problemas organizativos y de imagen sino también importantes recursos financieros.

El período de tiempo que sigue al inicio de una crisis es decisivo tanto en la configuración de la imagen de la empresa por parte de sus públicos como en la protección de la reputación empresarial. Una vez que el público se ha formado una imagen acerca de la organización, es extremadamente difícil alterarla; de ahí la importancia de dispo-

ner de un plan de comunicación que permita tomar control sobre la situación en el tiempo más corto posible.

Pese a ello, las empresas del sector turístico español parecen no valorar en demasía las virtudes o ventajas que proporciona un plan de crisis. Al menos así puede concluirse tras analizar los resultados de la encuesta y observar cómo, al ser preguntadas sobre la existencia o no de un plan de crisis escrito, una amplia mayoría de las organizaciones estadounidenses del sector turístico (el 78% de los encuestados) afirman que cuentan con dicho plan, mientras que tan sólo un 20% de ellas dice no tenerlo (véase Gráfico 7). Por el contrario, el porcentaje de empresas turísticas españolas que cuentan con un plan de crisis se reduce al 29%. Un

Gráfico 7  
¿CUENTA SU ORGANIZACIÓN CON UN PLAN DE CRISIS ESCRITO?



Fuente: Elaboración propia.



62% de los encuestados españoles reconocen que su empresa no cuenta con dicho plan, lo cual no hace sino confirmar las conclusiones que se han venido apuntando a lo largo de este artículo respecto a la inferior preparación de las empresas de nuestro país en cuanto a la gestión de la comunicación de crisis.

Los resultados obtenidos en España son aún más preocupantes si se relacionan con los mostrados en el Gráfico 5, en donde se valora el "interés" con que se están llevando a cabo las distintas medidas de prevención y/o contención de crisis. Pues bien, en dicho Gráfico se observa como, mientras que los encuestados en los EE.UU. otorgan una puntuación de 3,9 puntos (sobre 5 posibles) a la elaboración de un plan de comunicación de crisis, los encuestados españoles le otorgan tan sólo 2,7 puntos.

### III.6. El comité de crisis

Las crisis son mejor resueltas por grupos que por individuos. Así, uno de los primeros pasos que suelen dar las empresas (tanto del sector turístico como de otros sectores), a la hora de adoptar mecanismos preventivos frente a las crisis, es el establecimiento de un grupo de trabajo interdisciplinar sobre el que recae la responsabilidad de prevenir y solventar una posible crisis. Dicho grupo puede recibir el nombre de "unidad de crisis", "equipo de crisis", "comité de crisis", etc., y, dependiendo del tamaño de la organización, puede ir desde un pequeño comité hasta un departamento al completo encabezado por un vicepresidente de gestión de crisis o similar.

En la práctica, el comité de crisis ofrece toda una serie de ventajas respecto a otras alternativas de gestión. Tal y como indica Lagadec (1993), la principal estriba en que, normalmente, los grupos permiten disponer de la capacidad técnica y experiencia profesional del conjunto de individuos que lo conforman, al tiempo que evitan las limitaciones cognitivas a las que se ve sometido un sólo sujeto.

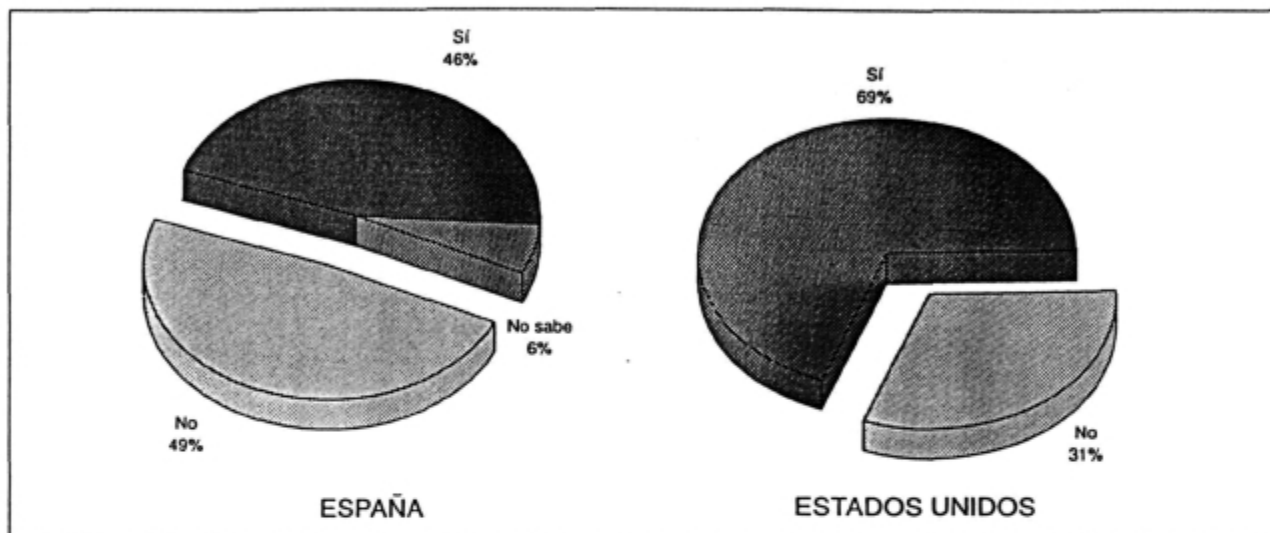
En el estudio empírico realizado en el sector turístico, el 69% de los encuestados en los Estados Unidos respondieron que, efectivamente, su organización cuenta con un Comité de Crisis o grupo de individuos formalmente definido cuya misión es resolver las situaciones conflictivas. Tan sólo un 31% reconocía no tenerlo (véase Gráfico 8). Frente a estos resultados, el estudio realizado en España muestra que sólo un 46% de las empresas tiene definido dicho comité y que un 49% de ellas no cuenta con un grupo de trabajo de estas características. Por su parte, el Gráfico 9 muestra qué individuos son los que forman parte del Comité de Crisis en aquellas organizaciones del sector turístico que dicen contar con un órgano de este tipo.

### III.7. El centro de operaciones

A la hora de poner en práctica el plan de crisis, no sólo es necesario contar con un comité de crisis adecuado. También es importante considerar dónde y en qué condiciones se va a desarrollar el trabajo de dicho comité. Pese a ello, tanto el emplazamiento físico como el equipamiento del centro de operaciones son detalles que se

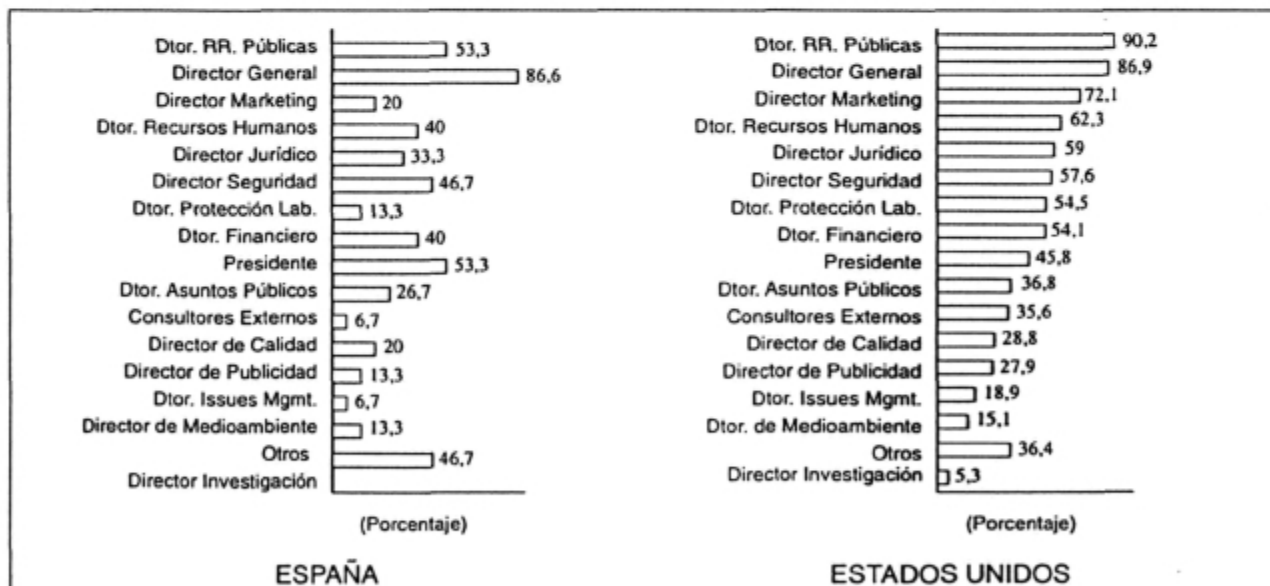


**Gráfico 8**  
**¿CUENTA SU ORGANIZACIÓN CON UN COMITÉ O EQUIPO DE CRISIS FORMALMENTE DEFINIDO? (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 9**  
**INDIVIDUOS QUE FORMAN PARTE CON MAYOR FRECUENCIA DEL COMITÉ DE CRISIS (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

suelen pasar por alto hasta que se presenta una emergencia, con lo que el comité se ve obligado a utilizar el primer lugar disponible.

Por ejemplo, se ha de tener en cuenta qué medios de comunicación van a ser necesarios (líneas de teléfono, fax, correo electrónico, etc.), qué medios audiovisuales se pueden necesitar, si se requieren pizarras o mapas que ayuden a visualizar el estado de las cosas, qué elementos serían necesarios para que el grupo de trabajo pueda funcionar sin interrupción durante un largo período de tiempo y si la sala elegida es la adecuada para la instalación de todo este material.

En la práctica, los centros de operaciones van desde las instalaciones permanentes de que disponen algunos organismos gubernamentales norteamericanos, hasta la sala de reuniones que se convierte en centro de operaciones en el caso de ser necesario. Este último tipo de centro es, ciertamente, el más común por ser pocas las organizaciones que pueden permitirse el lujo de contar con una sala dedicada exclusivamente a la gestión de crisis. En el sector turístico, por ejemplo, tan sólo algunas líneas aéreas suelen contar con ese tipo de centros permanentes de operaciones de crisis.

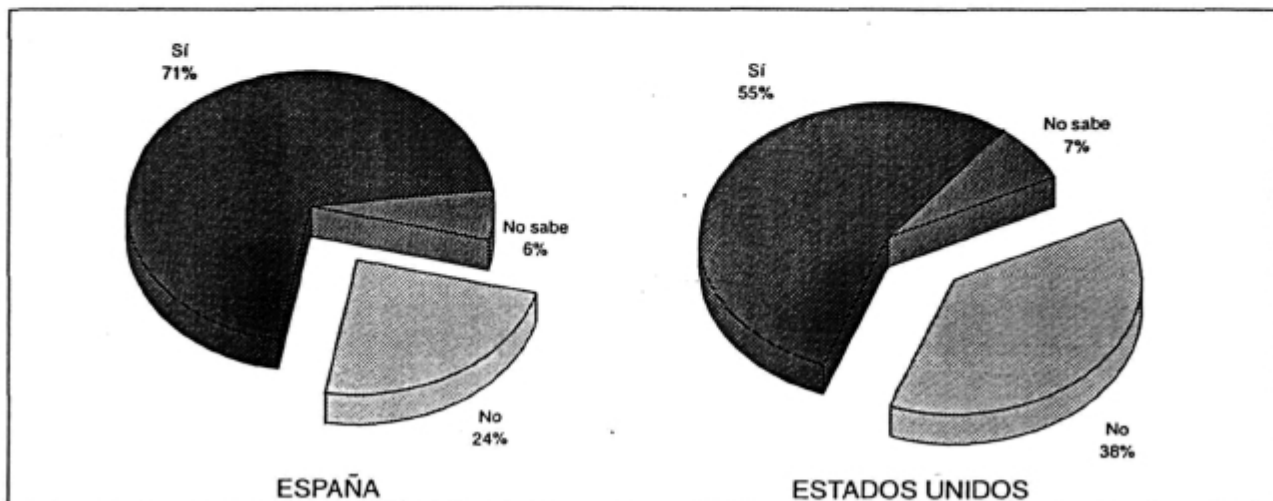
En cualquier caso, el tipo de centro que es mejor para cada empresa dependerá de las necesidades de la organización en función de sus características, del número de miembros que van a hacer uso del centro de operaciones, de la localización geográfica de los componentes del comité y del tipo de crisis al que se está expuesto.

Un 56% de las empresas turísticas de los Estados Unidos encuestadas cuentan con un centro de operaciones o sala de reuniones convenientemente equipada para ser utilizada en casos de crisis (véase Gráfico 10). Curiosamente, éste es el único aspecto en que, sobre el papel, las organizaciones turísticas españolas parecen superar a las norteamericanas, puesto que un 71% de las primeras dice contar con un centro de operaciones y solamente un 24% reconoce no tenerlo. En todo caso, la interpretación más acertada de estos datos quizás pasaría por apuntar que resulta extraño que un sector como es el español, en donde tan sólo una minoría de empresas turísticas cuenta con un plan de crisis (29%) y con comité de crisis (46%), una mayoría de ellas (71%) disponga de una sala designada de antemano en el que se puedan reunir los miembros del comité de crisis y en el que se pueda trabajar en caso de urgencia. Más bien, estos resultados sugieren que los encuestados españoles tienen una idea poco acertada de las características que debe tener una sala de crisis para ser de utilidad y, probablemente, interpreten que cualquiera de las salas de reuniones de la empresa podría utilizarse en caso de emergencia.

### III.8. El portavoz

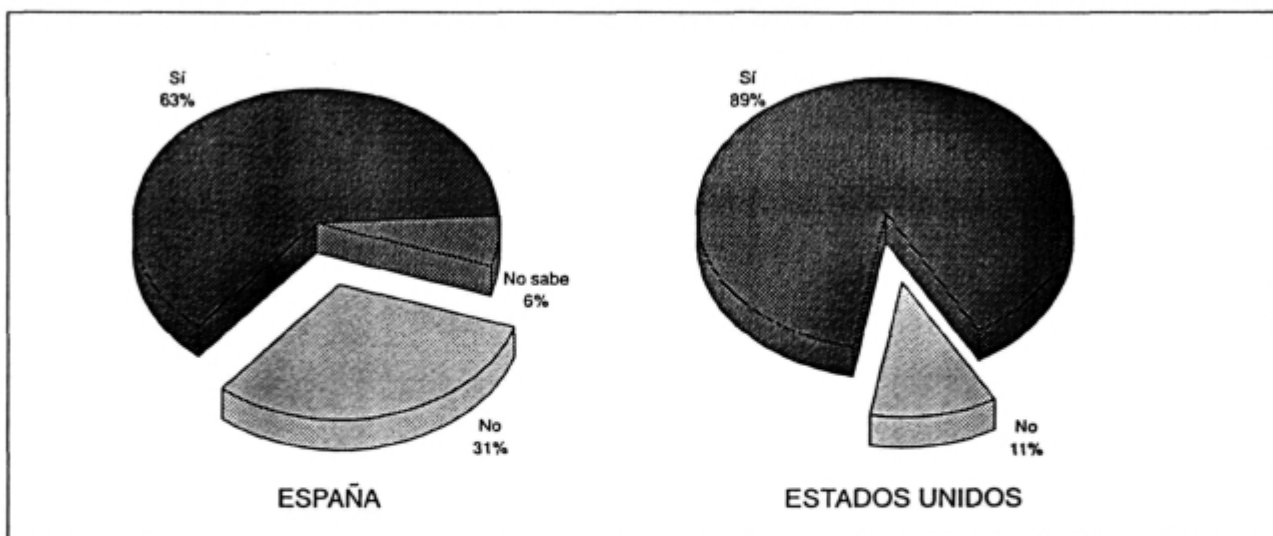
En los Estados Unidos, una amplia mayoría de las organizaciones encuestadas cuentan con un portavoz oficial para las situaciones de crisis (89%). Tan sólo un 11% dicen no tener un portavoz para este tipo de situaciones (véase Gráfico 11). En España, es también importante el porcentaje de organi-

**Gráfico 10**  
**¿CUENTA SU ORGANIZACIÓN CON UN CENTRO DE OPERACIONES O SALA DE REUNIONES CONVENIENTEMENTE EQUIPADA PARA SER UTILIZADA EN CASO DE CRISIS?**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 11**  
**¿CUENTA SU ORGANIZACIÓN CON UN PORTAVOZ OFICIAL PARA LOS CASOS DE CRISIS? (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

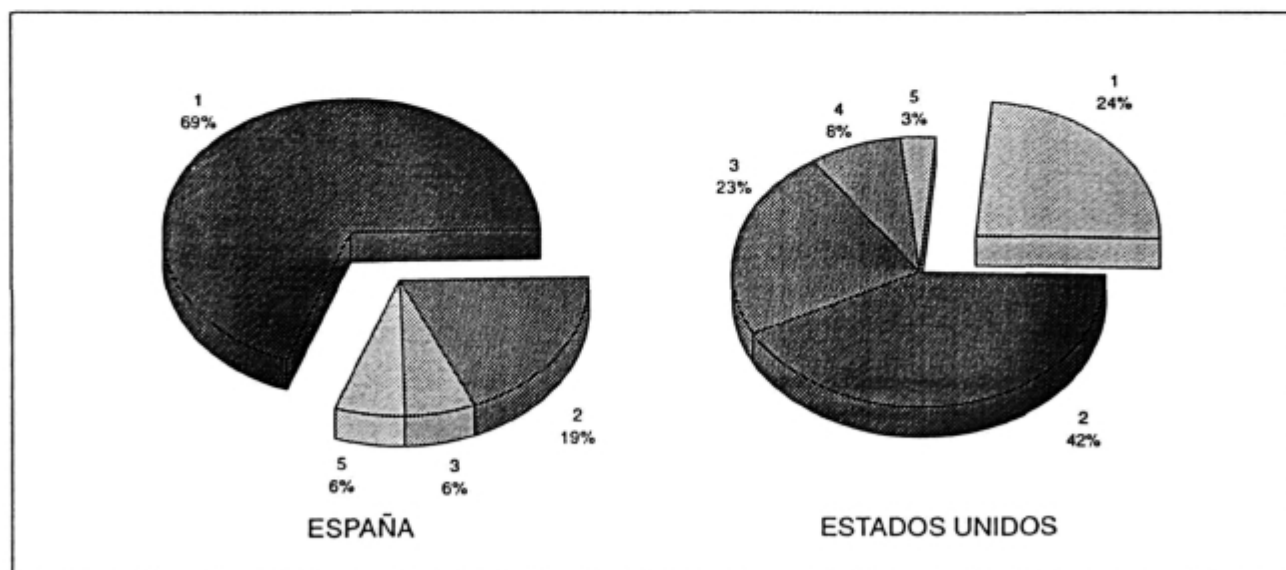
zaciones que cuentan con un portavoz, el 63%, frente al 31% de ellas que reconoce no tenerlo. En todo caso, el sector turístico norteamericano cuenta con un 25% más de empresas que disponen de, al menos, un portavoz oficial en comparación con el sector español.

De aquellas empresas de los Estados Unidos que tienen portavoz, un 24% tienen un sólo portavoz, un 42% cuentan con dos portavoces, un 23% con tres, mientras que el 11% restante cuenta con 4 ó 5 individuos capaces de representar a la organización durante una situación de crisis. En España, una amplia mayoría de las empresas con portavoz (el 69%) disponen de tan sólo un individuo capaz de asumir dicha función, un 19% de las organizaciones cuenta con 2

portavoces, un 6% cuenta con 3, y otro 6% con cinco portavoces para las situaciones de crisis (véase Gráfico 12). Estos datos, confirman la mejor preparación de las organizaciones estadounidenses, no sólo porque el número de organizaciones que no disponen de un portavoz es muy reducido en ese país (11%), sino porque aquellas que han cubierto esa función designan a un mayor número de personas para que desempeñen el papel de portavoz.

En el Gráfico 13, puede apreciarse otro elemento que indica la excelencia de la preparación de las organizaciones de los Estados Unidos respecto a las españolas. Un 74% de los portavoces de las distintas empresas norteamericanas ha recibido formación en torno a las relaciones con los

Gráfico 12  
NÚMERO DE PORTAVOCES DE LA ORGANIZACIÓN (1996)



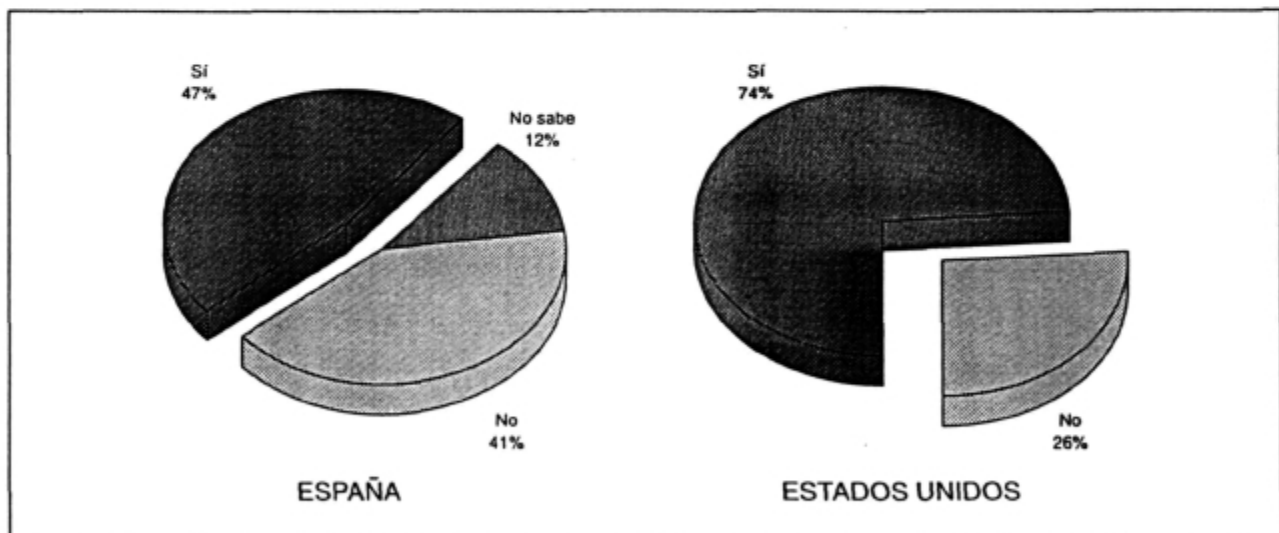
Fuente: Elaboración propia.

medios de comunicación. Sólo un 26% de los portavoces no ha sido preparado en este sentido. En España, sin embargo, el porcentaje de empresas que no han entrenado a sus portavoces acerca de cómo comportarse ante los medios de información asciende al 41%, con sólo un 47% de ellas que sí lo han hecho, es decir, un 27% de diferencia respecto a los EE.UU.

En definitiva, no sólo el porcentaje de empresas turísticas con portavoces oficiales es menor en España que en los EE.UU., sino que, aquellas empresas de nuestro país que han definido la figura del portavoz, disponen de un menor número de individuos que pueda desempeñar dicha función, encontrándose estos peor preparados para tratar con los medios de información en el caso de crisis.

También es interesante observar el perfil profesional de los individuos que desempeñarían el papel de portavoz de la empresa ante una crisis. Así, en los EE.UU., el Director General o el Presidente de la organización han sido designados portavoces oficiales en un 61% de los casos, porcentaje similar al 63% de España (véase Gráfico 14). La diferencia fundamental entre los dos países reside, sin embargo, en el hecho de que, en España, tan sólo un 31% de las empresas autoriza a sus responsables de comunicación (directores de comunicación o relaciones públicas) para representar a la empresa ante una situación de crisis, mientras que en los EE.UU. este porcentaje se eleva al 71% (véase Gráfico 15). Es decir, mientras que, en los EE.UU., el individuo responsable de la comunicación en tiempos de calma es también uno de los portavoces de la empresa en tiempos de

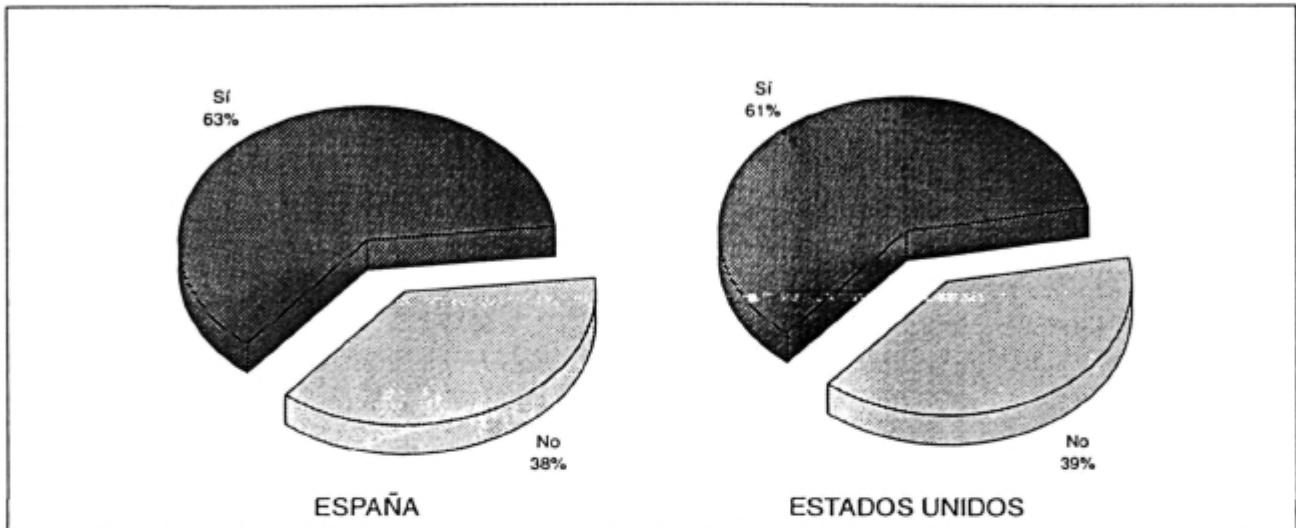
Gráfico 13  
¿HA RECIBIDO EL PORTAVOZ FORMACIÓN EN TORNO A LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN?



Fuente: Elaboración propia.

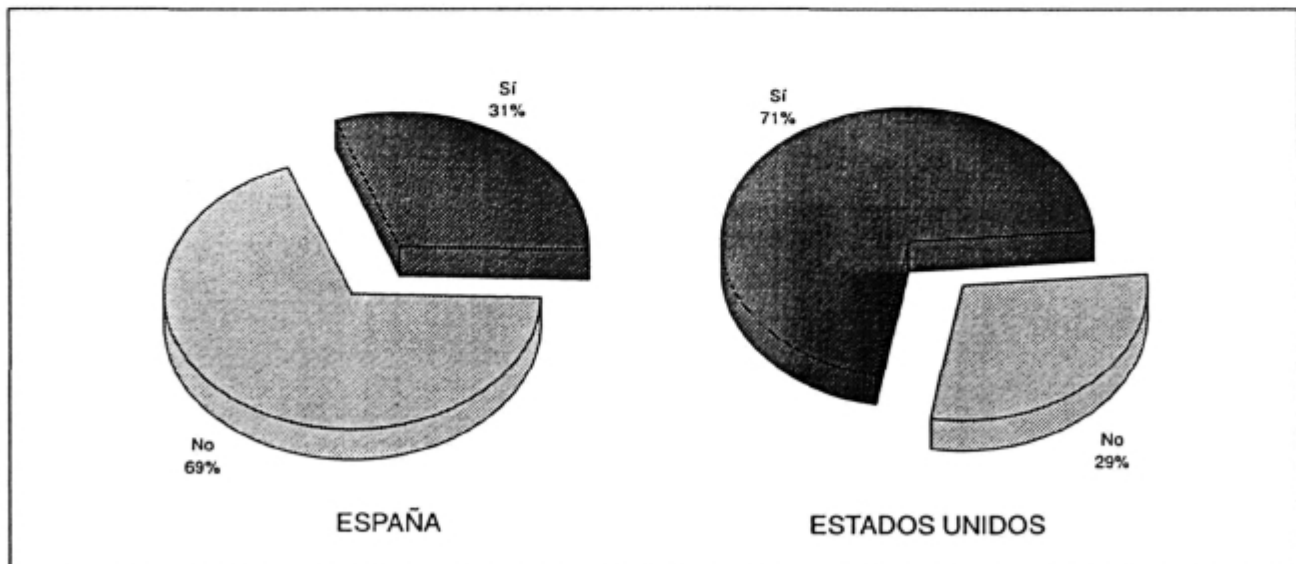


**Gráfico 14**  
**¿ES EL PRESIDENTE O DIRECTOR GENERAL**  
**UNO DE LOS PORTAVOCES? (1996)**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 15**  
**¿ES EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN UNO DE LOS PORTAVOCES?**



Fuente: Elaboración propia.

crisis, en España, los altos cargos directivos de las empresas parecen relegar a un segundo plano a los responsables de comunicación.

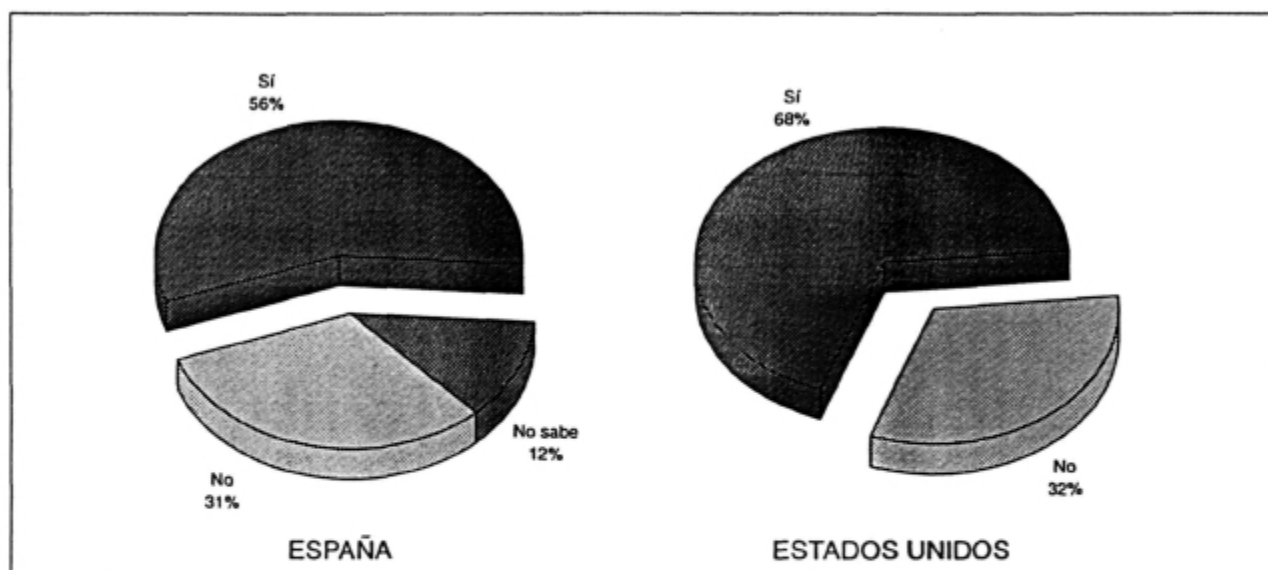
El Gráfico 16 representa el grado de autonomía de que disponen los departamentos o responsables de comunicación de las distintas organizaciones para poder informar a los medios de información durante una situación de crisis. En los Estados Unidos, el 68% de los individuos que desempeñan tales labores durante los períodos de calma pueden también informar a los medios en el caso de crisis de manera independiente, es decir, sin consultar con la dirección de la empresa. Un 32% de ellos, sin embargo, ha de consultar con la dirección antes de difundir cualquier información relativa a la organización. En

España, por su parte, el porcentaje de responsables de comunicación que disponen de autonomía para dar información a los medios en caso de crisis es menor, el 56%, lo que indica una mayor dependencia de la dirección de la empresa a la hora de ofrecer información a la opinión pública.

### III.9. Colaboración con consultores externos

Al ser preguntados si su organización ha trabajado en alguna ocasión con consultores externos en torno a temas de gestión de crisis, una mayoría de los encuestados en los Estados Unidos, el 68%, dice sí haberlo hecho, frente al 30% que dice que no y el 2%

Gráfico 16  
EN EL CASO DE CRISIS, ¿TIENE LA PERSONA ENCARGADA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA AUTORIDAD PARA PODER INFORMAR A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN? (1996)



Fuente: Elaboración propia.

restante que no lo sabe (véase Gráfico 17). En España, el porcentaje de organizaciones que han trabajado con asesores externos es mucho menor (tan sólo un 31%), con un 57% que reconoce no haberlo hecho y un 11% que desconoce si se ha trabajado o no con asesores ajenos a la empresa. En cuanto al tipo de consultores con los que se ha trabajado, en los Estados Unidos la mayoría afirma haberlo hecho con asesores en relaciones públicas (67,2%), seguido por asesores legales (54,7%) y asesores en relaciones laborales (32,8%).

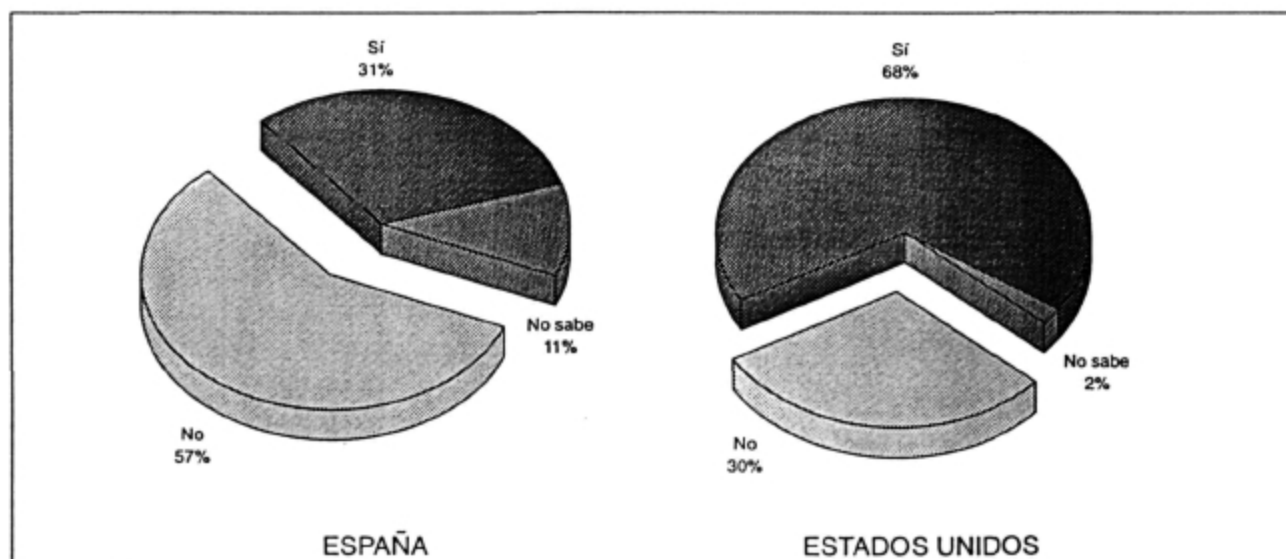
En España, aquellas organizaciones que afirman haber trabajado con consultores externos lo han hecho predominantemente con asesores legales (63,6%). Los consultores en comunicación y relaciones públicas figuran en segundo lugar de la clasificación

—a la inversa de lo que ocurre en los EE.UU.— lo que podría indicar que, mientras que en los Estados Unidos priman la imagen y reputación corporativas sobre los aspectos legales, en España ocurre lo contrario. Es decir, existe una mayor preocupación por las consecuencias legales que puede acarrear una crisis que por las consecuencias que puedan afectar a la imagen y a la reputación de la organización.

#### IV. CONCLUSIÓN

Las crisis empresariales, en el turismo como en cualquier otro sector, ocurren de manera frecuente, recibiendo inevitablemente la atención de los medios de comunicación. Esto hace que las crisis pierdan

**Gráfico 17**  
**¿HA TRABAJADO SU ORGANIZACIÓN EN ALGUNA OCASIÓN CON CONSULTORES EXTERNOS EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE CRISIS?**



Fuente: Elaboración propia.

su privacidad y se conviertan en eventos de carácter público con repercusiones potencialmente negativas sobre las percepciones organizativas de turistas, consumidores, proveedores e, incluso, los propios empleados. Como consecuencia, la imagen, reputación y estabilidad financiera de los establecimientos, compañías y destinos turísticos pueden verse seriamente afectados.

El fuerte ritmo de crecimiento, el alto nivel de competencia y las peculiaridades intrínsecas al sector turístico, añaden a las inevitables crisis naturales numerosos problemas potenciales de carácter técnico que pueden desembocar en una situación de crisis. Hoy día, en donde el público puede elegir entre numerosas alternativas y destinos turísticos –dentro de los que, a su vez, también dispone de una gama muy variada de ofertas de transporte, alojamiento, etc.– los profesionales del marketing y la comunicación han de saber hacer frente a las situaciones de crisis e integrar su gestión en el trabajo diario. El responsable de comunicación de la organización debe desarrollar, por tanto, estrategias de comunicación para los distintos públicos de la misma, de modo que se eviten o minimicen los daños que las crisis pueden ocasionar a la empresa, sin olvidar que, también, ha de preservar el bienestar de turistas, residentes u otros que pudieran verse afectados.

El presente artículo ha analizado la situación profesional en los Estados Unidos y España respecto a los métodos y técnicas de comunicación que permiten a la organización prevenir, contener o minimizar los efectos negativos de las crisis. Los datos cuantitativos a los que se ha hecho referencia a lo largo del artículo muestran cómo un

buen número de organizaciones del sector turístico son conscientes de la importancia de contar con un plan de crisis, de prestar atención a los conflictos potenciales y de preparar a sus ejecutivos para trabajar en equipo –dentro del denominado *comité de crisis*– o desempeñar la función de portavoz ante los medios de comunicación. Muchas otras, sin embargo, no cuentan con un proceso formal de respuesta ante las crisis.

A tenor de los resultados, podemos concluir que las empresas del sector turístico de los Estados Unidos se encuentran mejor preparadas que las empresas españolas para afrontar una crisis y disponen de medios adecuados para prevenirlas. En este sentido, la situación del sector turístico español es decepcionante, puesto que en muy pocas empresas se han implantado procesos de gestión de crisis y se dispone de planes para responder ante este tipo de situaciones. Al contrario, la tónica general es la de despreocupación por la preparación y la planificación, como lo demuestra el hecho de que tan sólo un 29% de las organizaciones del sector español cuenten con un plan de crisis frente al 78% de los EE.UU.

En cualquier caso, los resultados aportados por esta investigación confirman que las organizaciones turísticas mejor preparadas ya están actuando en este sentido y que, cada vez más, los procesos de gestión de crisis son parte fundamental de las estrategias corporativas. En el futuro, los sistemas de gestión de conflictos potenciales y los planes de prevención frente a las crisis serán parte intrínseca de los planes de comunicación de toda empresa turística y pieza clave para la protección de sus dos mayores activos, su imagen y su reputación.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BABBIE, E. R. (1990): *Survey research methods*, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company.

BACKSTROM, C., y HURSCH-CESAR, G. (1981): *Survey research*, Nueva York, John Wiley & Sons.

DILLMAN, D. (1978): *Mail and telephone surveys*, Nueva York, John Wiley.

ERDOS, P. L. (1974): "Data collection methods: Mail surveys", en *Handbook of marketing research* (FERBER, R.; ed.), Nueva York, McGraw-Hill.

FITUR 95 (1995): *Fitur 95. Feria Internacional de Turismo: Catálogo oficial*, Madrid, Big Hat.

FOWLER, F. (1984): *Survey research methods*, Beverly Hills, California, Sage Publications.

GUEDES DA COSTA, F. (1994): *Icotur 94-95: Guía profesional de viajes y de turismo*, Madrid, Icotécnica.

KESLER, C. A., y HUELLMANTEL, M. B. (Eds.), (1994): *Business organizations, agencies and publications directory*. Detroit, Míchigan, Gale Research.

LAGADEC, P. (1993): *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control, and damage limitation*, Berkshire, McGraw Hill International.

MANAGEMENT EDICIONES. (1995): "3.000 primeras empresas. 12.000 directivos clave", *Nueva Empresa*, n° 403-404.

O'DWYER, J. (ed.). (1994): *O'Dwyer's directory of corporate communications*. Nueva York, O'Dwyer Inc.

PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA. (1994): *Public Relations Journal 1994 Register Issue*. Nueva York, Public Relations Society of America.

SEAL, K. (1992, 25 de mayo): "Environmental tourism center launched", *Hotel & Motel Management*, vol. 207, n° 9, p. 25.

WIMMER, R. D. Y DOMINICK, J. R. (1991): *Mass media research: An introduction*. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company.

YU, J., y COOPER, H. (1983): "A quantitative review of research design effects on response rates to questionnaires", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, n° 1, pp. 36-44.

## VI. NOTAS

(1) Junto con el cuestionario, se incluía una carta de presentación en la que también figuraba el membrete del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid. Dicha carta, exponía los objetivos del estudio y aseguraba el anonimato de las respuestas. Asimismo, se adjuntaba un sobre con sello en el que ya figuraba impreso la dirección a la que el entrevistado debía remitir sus respuestas.

(2) Con el fin de verificar la claridad de las preguntas, la idoneidad de la estructura del cuestionario y el tiempo necesario para completarlo, también se realizó un pretest entre profesionales del sector turístico y de las relaciones públicas. Como resultado de ese pretest, se introdujeron pequeñas modificaciones en el borrador inicial del cuestionario.

(3) Tipo de muestra en la que se selecciona un primer sujeto de manera aleatoria y el resto a partir de éste cada un cierto número. Por ejemplo, se elige el número 1 como punto de partida y a partir de ahí se seleccionan los sujetos cada 2 posiciones, es decir, 3, 5, 7, 9, etc. (Babbie, 1990).