

LAS RELACIONES PÚBLICAS EMPRESARIALES EN SITUACIONES DE CRISIS

José Daniel Barquero Cabrero, Fundación Universitaria ESERP, España
Manuel Medina Elizondo, Universidad Autónoma de Coahuila-México
Ignacio González Sánchez, Universidad Nacional Autónoma de México
Víctor Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila-México

RESUMEN

Las Relaciones Públicas Empresariales (RPE) son una disciplina científica creada y definida en los Estados Unidos con el objeto de persuadir a los públicos de los que depende una organización generando credibilidad y confianza. La profesión se basa para su conocimiento científico en las ciencias sociales y políticas, así como en las económicas y para su aplicación en el arte de saber combinar estas ciencias. En interés de introducir el Modelo RPE de la Escuela Superior y Fundación Universitaria ESERP de Barcelona, España en México, se dio inicio a una colaboración científica con la Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón en su Facultad de Contaduría y Administración que comenzó con el conocimiento e interpretación de este modelo español por profesores y empresarios mexicanos siguiendo por el análisis de las características especiales de crisis de inseguridad que se producen actualmente en México y que está provocando significativos daños en la economía y la sociedad, continuando la investigación con el estudio y evaluación de la factibilidad de aplicación de este modelo y su adecuación a las condiciones mexicanas. Mostrar información sobre esta disciplina científica, los avances de esta colaboración y las perspectivas de trabajo futuro es uno de los objetivos de este artículo.

PALABRAS CLAVE: relaciones públicas, crisis, economía, inseguridad, educación superior, NAFTA, CAFTA, globalización

ABSTRACT

Enterprise Public Relations (RPE) provides an interface within any organization and its stakeholders. RPE seeks to create credibility and trust. This paper presents the process of introducing Enterprise Public Relations to institutions of higher education. The Escuela Superior y Fundación Universitaria ESERP de Barcelona successfully introduced the RPE to work with its stakeholders in crisis situations. The Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón en su Facultad de Contaduría y Administración is working to introduce RPE with the objective to built trust, and credibility in today's Mexico economic and social crisis. The Role of RPE is analyzed in the presence of the North America Free Trade Agreement (NAFTA), Central America Free Trade Agreement (CAFTA) and globalization.

JEL: J58, M14

KEYWORDS: Public relations, enterprise, crisis, economic crisis, uncertainty higher education, CAFTA, NAFTA, Globalization

INTRODUCCIÓN

La temática que trata este artículo es fruto original de la demanda del empresario de Europa y está centrada en las situaciones de crisis que ocurren en las empresas y cómo se pueden solucionar con una metodología estructurada según el caso y el tipo de crisis. En interés de introducir este modelo en México, la ESERP de España ha dado inicio a una colaboración científica con la FCA, Unidad Torreón, de la UAdeC de México que comienza con el estudio y evaluación de este modelo en

condiciones mexicanas; los avances de esta colaboración es uno de los objetivos de este artículo.

La recopilación y análisis de la información estudiada por los autores mexicanos de este artículo empleando lo publicado por diferentes fuentes mediáticas (El Observador, La Jornada, Reuters 2008, entre otros) y estudios personales de la observancia del fenómeno de cierre de empresas en la zona norte de México permiten aseverar que en este país se vive una severa crisis general de inseguridad (tanto civil, como laboral, como económica) caracterizada por daños en la economía los que se manifiestan por cierre de comercio y servicios que cálculos de estimaciones los ubican en un 30 y 50% respectivamente así como por disminución de la calidad de la producción principalmente por la emigración de técnicos de alto nivel y la ausencia de créditos lo que genera afectaciones en el nivel de vida. De igual forma la sociedad mexicana se siente atemorizada por la inseguridad civil y eso le hace descender su calidad de vida.

Con todos estos antecedentes se hace más necesaria la búsqueda de soluciones que vayan de la mano del actuar universitario y principalmente en instituciones como la FCA Unidad Torreón que define su misión dentro de los parámetros de Universidad Comprometida. La problemática de las Relaciones Públicas en situaciones de crisis es de un alcance inabordable, por ello se concretará en objetivos más reducidos: objetivos empíricos u operativos. Se trata de una combinación de objetivos descriptivos propios de las investigaciones de las ciencias sociales y de objetivos explicativos que intentan averiguar el dar respuesta a las cuestiones de la demanda empresarial en cuanto a las situaciones de crisis.

En este caso no se trata de una dicotomía explicación / descripción, sino de una complementariedad para aproximar la realidad que se analiza. No existe un método científico único universalmente reconocido. Existen características que componen el método científico y que se han de procurar seguir con rigor, de ahí la denominación rigor científico: objetivos claros, diseño operativo, validez y fiabilidad en la recogida de datos, un análisis riguroso de los mismos y unas compulsiones ajustadas. Aunque en este artículo hay inclinación por paradigmas cualitativos, eso no significa que se haya renunciado a análisis cuantitativos, no son incompatibles.

La profesión se basa para su conocimiento científico en las ciencias sociales y políticas, así como en las económicas y para su aplicación en el arte de saber combinar estas ciencias, de ahí que las Relaciones Públicas sean un arte aplicado a unas ciencias sociales, económicas y políticas, con el objeto final de persuadir y en base a los resultados que dan esos conocimientos aplicar unas técnicas que pueden ser de empresa o de comunicación, siempre y cuando el caso lo requiera. Son aún muchos los que piensan que la profesión gira en torno a la comunicación. Nada más lejos de la realidad, esa es otra profesión, la de director de comunicación. Esta persigue interpretar los deseos del público ante el cliente y los del cliente al público beneficiando al propio cliente y para eso también a la opinión pública, de la que depende la institución para la que se trabaja con el objeto de mantener, aumentar, potenciar, consolidar o fidelizar la credibilidad y confianza de los públicos hacia la empresa. En conclusión un consultor en Relaciones Públicas es un experto en Públicos y las relaciones con estos. En el caso específico de México y en particular de la zona conocida como la Comarca Lagunera, primer radio de acción de la FCA Unidad Torreón, el incorporar a la actividad empresarial no sólo los Planes de Contingencia sino su manejo en situaciones de crisis por Relacionistas Públicos es de suma interés y actualidad y esto denota la importancia de este tema.

A continuación se ofrece una revisión bibliográfica del tema en estudio, a través de cuatro autores que son las personalidades más relevantes en el tema de las Relaciones Públicas Empresariales, luego se mencionan en los antecedentes los objetivos de las Relaciones Públicas en situaciones de crisis y El rol de las Relaciones Públicas Empresariales en los sucesos imprevistos o accidentales desde la visión ESERP y posterior a ellos se ofrece la metodología y datos de la investigación, en donde en su primera parte se muestran los estudios y análisis que grupos expertos de la ESERP han realizado para estructurar un

sistema de trabajo. En la segunda parte se sigue con un trabajo de investigación desarrollado por profesores-investigadores mexicanos para valorar la posible inserción del modelo español en México, los análisis y resultados finales muestran la estrategia a seguir en este país para asimilar la experiencia española y adaptarla a su situación particular incluyendo además aspectos de la crisis de inseguridad que se vive actualmente. El trabajo se enriquece con un grupo de tablas y gráficos que muestran los resultados que en este propósito se vienen logrando por los autores y sus colaboradores. Finalmente se presentan las conclusiones las cuales enfatizan los resultados más relevantes. Se muestra además una extensa bibliografía consultada por los autores sobre estos temas tan actuales y relevantes. Esta investigación inicia con la revisión literaria en donde, posteriormente se diseña la investigación en donde se plantea la metodología del estudio y por último la obtención de los resultados y conclusiones.

REVISION LITERARIA Y ANTECEDENTES

Autores tales como (Lee Ivy, 1927), predecesor de las Relaciones Públicas modernas, conocido por sus innumerables aportes a la *publicity*, y asesor, entre otros personajes, de la familia Rockefeller, decía:

“El público no debe ser ignorado, sino que debe ser informado en situaciones de crisis, aplicando técnicas “Open Book”, es decir, libro abierto, sin tapujos ni secretos, ante cualquier situación y aplicando debidamente y a tiempo las técnicas de Publicity”. “En definitiva, abrir las puertas de la empresa al público interesado, dándole informaciones oportunas y adecuadas sobre las materias que sean de interés general, teniendo siempre en cuenta los intereses de la empresa, así como los de las instituciones públicas o entidades relacionadas con el caso.” (Xifra Jordi, 1990 y 1998) pionero de las Relaciones Públicas en España orienta que la exposición realista de los sucesos de crisis tiene el siguiente orden de prioridades:

En primera la honestidad, sobre todo y siempre defendiendo los intereses de la empresa y el público. Luego seguir con sinceridad, accesibilidad y franqueza de la organización a sus públicos. Continuar con oportunidad de la información y finalmente, ser activo y no pasivo.

Black Sam (1993, 1994 y 1995) autor de numerosos libros de Relaciones Públicas, Profesor Honorario de Relaciones Públicas de la Fundación Universitaria ESERP, Profesor Honorario de Relaciones Públicas de la Universidad de Stirling, condecorado por la Reina de Inglaterra, y reconocido mundialmente por sus aportaciones a las Relaciones Públicas, entrevistado en Europa por el Dr. Baquero (Londres, 1999) acerca de cómo definir una situación de crisis, este contestó que le gustaba definir las situaciones de crisis como incógnitas, ya que esta expresión describe mejor que ninguna otra la naturaleza de las situaciones imprevistas. Las incógnitas pueden ser de dos tipos: conocidas y desconocidas, y quedan definidas por esa misma característica. (Barquero Cabrero, 2008) propone para solucionar este tipo de problemas, un informe detallado que se presentará a la dirección, una vez aprobado, se tendrán que tomar las medidas necesarias según un esquema que se divide en cuatro elementos clave: En primera el establecimiento de normas, por parte de la empresa, para resolver emergencias. Como segundo aspecto los métodos comprobados de comunicación, que incluirán instalaciones y equipamiento. Además de personal clave, instruido para emprender acciones rápidas si se produjese un evento seno y finalmente respuesta inmediata y verídica. Pero los aportes más importantes se establecieron por el Profesor Dr. Edward L. Bernays, asesor de varios presidentes de los EE.UU. y pionero mundial de las Relaciones Públicas. A lo largo de su vida, el Dr. Bernays ha sido investido doctor Honoris Causa por prestigiosas universidades. Ya en el año 1923 creó y definió como una disciplina científica las Relaciones Públicas Empresariales con el objeto de persuadir a los públicos de los que depende una organización por y para la causa de su cliente, generando credibilidad y confianza. Las consideraciones de más interés sobre el tema están recogidas en una amplia muestra bibliográfica (Bernays, 1928, 1969 y 1986) y se resumen en:

Estudiar a fondo el tipo concreto de público, para encontrar la relación idónea con el cliente afectado por la situación de crisis, lo que implica tener presente que todo individuo y grupo pueden ser y son influidos por un determinado tipo de deseos, de emociones y de instintos fundamentales. Las características de tal grupo se manifestarán de una manera determinante, según la cual el Consultor en Relaciones Públicas

diseñará su estrategia de ideas y argumentos. Considerar también la formación de los distintos grupos sociales en sus diversos aspectos: religioso, social, económico, político, racial, de sexo e incluso geográfico. Estudiará minuciosamente a su cliente antes de comprometerse a dar la respuesta o solución para la que haya sido requerido. Analizará también cada punto de contacto entre el cliente y el público, así como sus distintas fases (y si éstas concuerdan o no), hasta la fase final de presentación al público.

Elaborar y desarrollar estrategias y tácticas adecuadas, tomando en cuenta las distintas vías por las que el cliente pueda ponerse en contacto con el público. Interpretar correctamente la naturaleza de productos o servicios que el cliente brinda al público. Sólo a través de un cuidadoso y constante sistema de información podrá el público comprender y apreciar lo que está haciendo esta empresa por él. Mantener una vigilancia constante sobre la información que circula en la sociedad, por el entramado de la opinión pública. No olvidar que un falso rumor, en una situación de crisis, puede llegar a ocasionar pérdidas cuantiosas a los accionistas. Puede producirse, por ejemplo, una brusca caída de la cotización, salvo que se tomen las medidas oportunas, y más en una situación de crisis. Investigar y descubrir mercados nuevos, utilizando incluso líderes de grupos para identificarlos.

Antecedentes: Objetivos de las Relaciones Públicas en Situaciones de Crisis

Desde el momento en que una empresa adquiere relevancia dentro de su propio sector, sea industrial, comercial o de servicios, existen numerosos factores clave y eventos de vital importancia que pueden condicionar para un futuro su buen funcionamiento, tanto a corto como a largo plazo, en el supuesto de provocarse una situación anómala ajena a su voluntad que se transforma en una situación de crisis.

Estos riesgos podrán ser atribuidos a: Sucesos imprevistos o accidentales o a sucesos previsibles derivables en crisis coyunturales, debidos a cambios bruscos de tendencia económica, capaces de afectar tanto al sector social, laboral como empresarial, y a su vez transformables en una crisis coyuntural. También y según el grado de importancia del suceso y de cómo actúe la empresa ante el mismo, estas situaciones de crisis podrían redundar seriamente a la misma empresa e incluso a su entorno o a la propia sociedad en la que ejerce su actividad, incluso al sector en función de la crisis, apareciendo entonces un tercer riesgo consistente en: Sucesos tendentes a reconversión de la empresa con cierre parcial o total de la misma, derivando finalmente en crisis estructural o de inviabilidad.

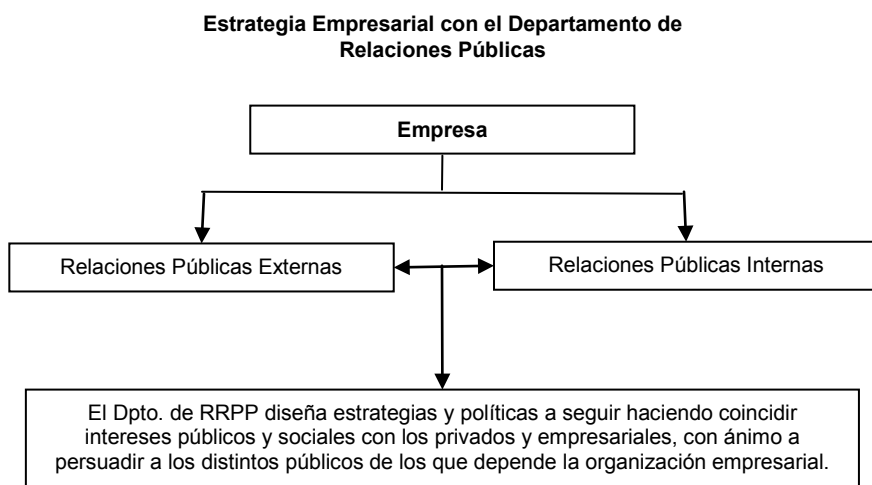
Previamente a diseñar aquellas estrategias de Relaciones Públicas que deberán seguirse en las diferentes situaciones de crisis, en este artículo se esclarecen estos conceptos, con el fin de que una vez definidos, se esté en condiciones de transmitir a la opinión pública, y a los restantes colectivos internos y externos, con los que se relaciona la empresa, el tratamiento de la información más adecuado para cada caso.

A su vez será de interés desarrollar, bajo una óptica de Relaciones Públicas Empresariales, una exposición como resultado de esta investigación de los distintos sucesos de crisis, complementando así el enfoque de gestión empresarial visto desde dicha vertiente, y no suficientemente tratada hasta la fecha en la bibliografía del management y de las Relaciones Públicas con el objeto final de explicar cómo, dónde, cuándo y el por qué de cómo solucionar una crisis en la empresa moderna.

El Rol de las Relaciones Públicas Empresariales en los Sucesos Imprevistos o Accidentales

Los sucesos imprevistos o accidentales son sucesos que siendo susceptibles y probables de desencadenarse, pueden presentarse de forma súbita o accidental, sin previo aviso, es decir, se sabe que puede ocurrir un accidente, pero se desconoce cuándo y cómo puede acontecer y si es que acontecerá. En todas estas situaciones hay que tener bien definidas las estrategias entre la dirección de la empresa y el departamento de Relaciones Públicas para determinar la información que se manejará tanto en las relaciones externas como internas. Figura 1

Figura 1: Relación Empresa – Relaciones Públicas Empresariales



Esta figura resalta la doble atención que la dirección de la empresa debe darle al tratamiento de las RPE ya que debe considerar lo que se informará tanto el público externo como el interno de su propia empresa si llegara a ocurrir un suceso imprevisto o accidental.

Los sucesos imprevistos suelen darse mayormente en actividades industriales, con alto factor de riesgo, tales como químicas, nucleares, o bien de servicios, como transportes u otras similares, eso no significa que el resto de empresas queden libres de ese riesgo, pero es más improbable. Estos eventos cuando ocurren son los que con mayor frecuencia se presentan como fenómenos inesperados, con poco tiempo para poder reaccionar, y pueden provocar una crisis de empresa si no se toman medidas adecuadas, tanto de gestión empresarial como frente a la opinión pública para no dañar su posterior imagen, credibilidad y confianza. En función de su actividad, estos sucesos pueden agruparse por (Tabla 1)

Tabla 1: Agrupamiento de los eventos que con mayor frecuencia se presentan como fenómenos inesperados. Fuente ESERP

Sucesos Imprevistos o Accidentales. ESERP
Empresa Industrial
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos catastróficos: Incendios, destrucción, inundación • Riesgos de proceso: Contaminación ambiental, de productos, otros. • Rumores que afectan al proceso industrial.
Empresas comerciales y de servicios:
<ul style="list-style-type: none"> • Huelgas generales: • Transportes de viajeros y mercancías. • Rumores • Suspensiones de pago por terceros. • Clientes que pueden arrastrarnos financieramente. • Transmitir pésima imagen al propio sector. • Cierre de un mercado nacional o extranjero por causa mayor. • Guerra o bloqueo comercial. • Caída de la Bolsa en el caso de que la empresa cotice. • Caída del sector
Sociedades financieras
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas extraordinarias por malas inversiones • Quiebras y suspensiones de pagos • Escándalos fiscales o malversaciones • Estados financieros incorrectos • Sociedades aseguradoras e inmobiliarias.

Lo mostrado en la Tabla 1 son los eventos que ESERP considera de más incidencia en las crisis en España.

METODOLOGIA

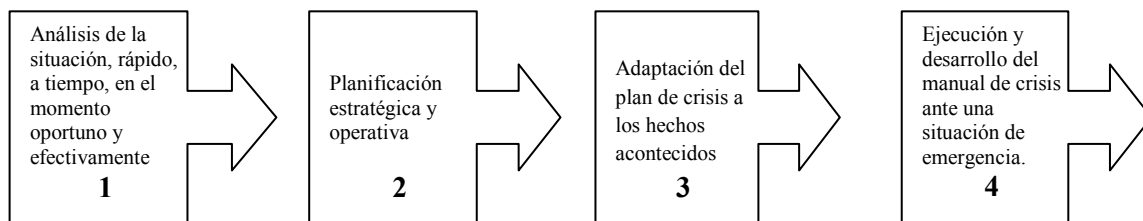
Metodología y Datos de la Investigación Llevada a Cabo por ESERP

En esta sección se muestra el proceder metodológico que la ESERP ha elaborado para lograr el Manual de Crisis avalados por técnicas Kendall y desde la óptica del Relacionista Público. Para llegar a estos resultados los expertos emplearon técnicas de planeación estratégica, desde el análisis del entorno hasta los resultados, aplican herramientas básicas del análisis probabilístico y ejercicios de brain storming, utilizan matrices FODA para el diagnóstico inicial, análisis de costes y la metodología de desarrollo de proyectos para la elaboración del Manual. Estos aspectos son sólo mostrados a continuación sin detallar el manejo de las técnicas ya que su explicación está fuera del propósito principal de esta publicación.

Desarrollo estratégico ante un suceso imprevisto accidental: En ocasiones, al ser previsibles o esperados estos eventos, puede resultar más fácil el centrar los esfuerzos en diseñar programas o acciones que deberán desarrollarse y concretarse en un manual de planificación estratégica de crisis, consistente en la determinación de un plan que debería seguirse llegado el caso. Para ello, se detectarán los posibles puntos débiles, y se crearán tácticas que previamente habrán sido planificadas de forma ordenada y concisa, y que servirán de base para la preparación del citado manual para casos de crisis. La misión de RRPP no consistirá solamente en atender lo concerniente a la estrategia de qué decir y cómo, cuándo, dónde y por qué, sino previamente su aplicación a la empresa en el día a día y prever las posibles crisis que puedan derivarse a mayor plazo frente a: clientes, bancos, organismos oficiales, equipo humano y familias.

En estos casos, el consejero en Relaciones Públicas aportará un plan de trabajo tendente a la elaboración del citado manual de crisis cuya preparación y consenso se llevará a cabo junto con determinados técnicos y altos ejecutivos de la propia empresa, a través de supuestos, simulaciones y casos reales ocurridos recientemente o con anterioridad, en la propia empresa o en otras del sector con las que se habrá tenido contacto cercano. Para la adecuada planificación del trabajo, se establecerán las siguientes fases, Figura 2. Figura 3 analiza con profundidad la situación e imagen de la compañía ante la opinión pública.

Figura 2. Fases de Planificación del Trabajo para desarrollar el Manual de Crisis



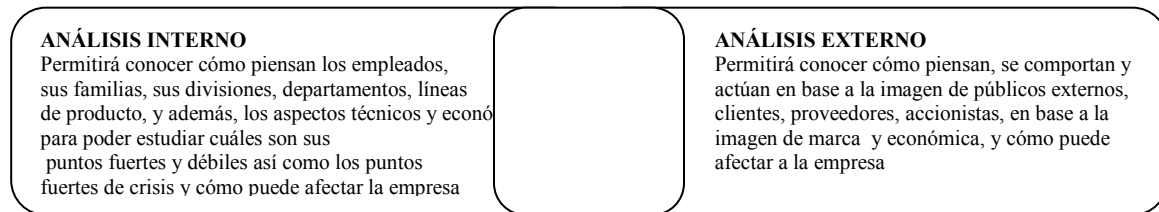
Al estilo de un proceso de Planeación, estos pasos son los que permiten el diseño del Manual de Crisis.

Fase 3: Adaptación del Plan de Crisis a los Hechos con Probabilidad de Acontecer

Con el fin de empezar a trabajar en posibles situaciones de emergencia o crisis, una vez se ha conocido al máximo la compañía y con el soporte de los públicos internos y externos, y basados en razonamientos lógicos que se desprendan de los riesgos que pueden surgir de la actividad a la que ésta se dedica, se obtendrá una aproximación real del objetivo que interesa alcanzar (ver Figura 5).

Fase 1: Análisis de la Situación Previo a una Crisis

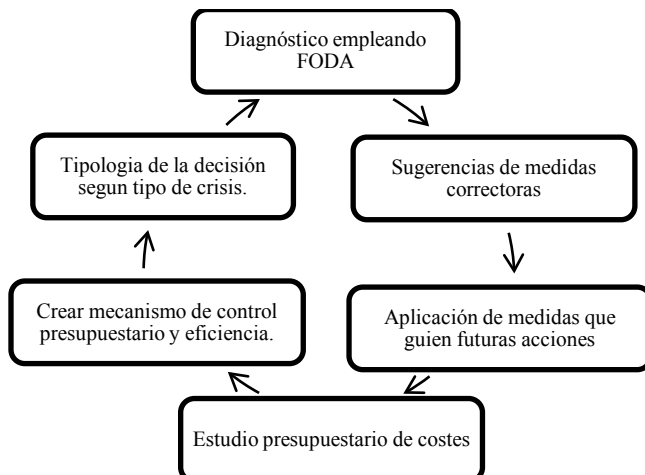
Figura 3: Análisis Previo de la Situación de Crisis Interno y Externo.



Es un análisis del entorno o del marco en que se desarrolla la crisis que se evalúa

Fase 2: Planificación de una Estrategia Operativa

Figura 4: Planificación Estratégica del Plan de Crisis



Este plan estratégico permitirá mantener o mejorar la imagen en función de los intereses de la Compañía, utilizando las técnicas de Relaciones Públicas ya expuestas, para lograr una credibilidad y confianza absoluta.

En función de este estudio, y tomando en cuenta posibles márgenes de error, se inician una serie de acciones dirigidas a los distintos públicos con los cuales se relaciona la compañía presentando un informe cuyas conclusiones y acciones a tomar se detallarán y pormenorizarán en el manual de crisis, y que se concreta en el siguiente plan estratégico

Fase 4: Ejecución y Desarrollo del Manual de Crisis Ante una Situación de Emergencia

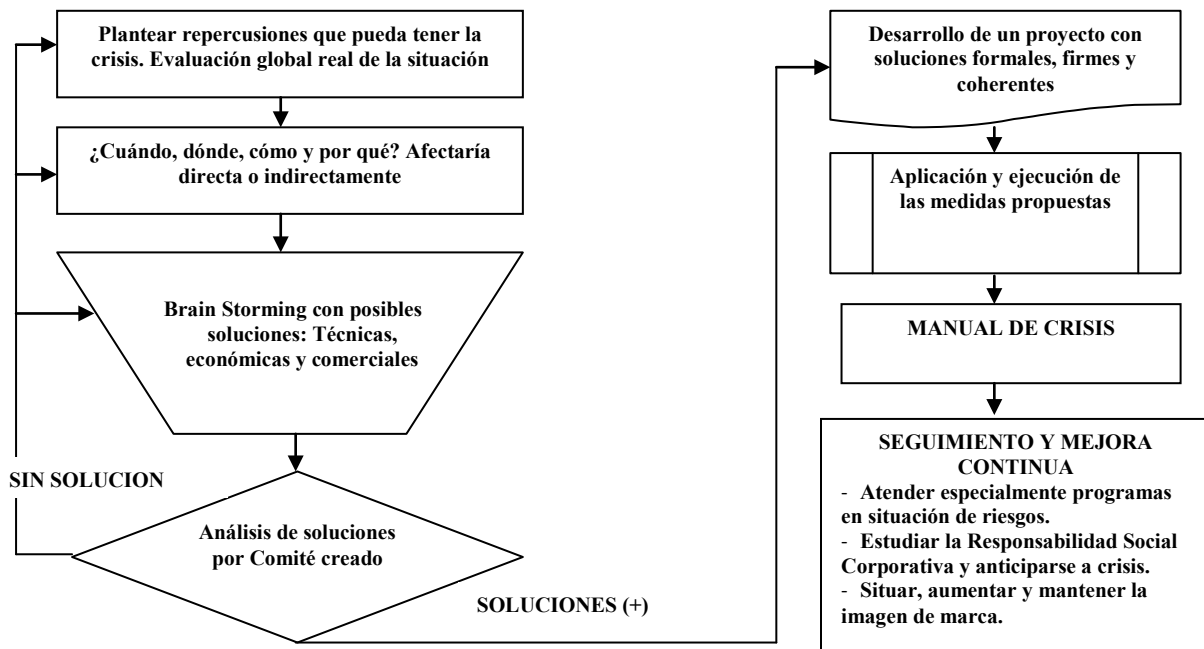
Las anteriores consideraciones de la Fase 3 se recogerán en un manual de crisis, que contemple cada supuesto, para ser enviada a cada departamento de la empresa la parte que le afecte, con el previo visto bueno por la gerencia, Figura 7. Las repercusiones al departamento de producción, por ejemplo, serán distintas a las de finanzas, o a las comerciales, o a la de relaciones con el accionariado.

Metodología de Trabajo en Busca de una Adecuación del Modelo ESERP a México

En esta sección se explica la estrategia seguida y a seguir en el norte del país para el tratamiento de las RPE en situaciones de crisis asimilando y adecuando la experiencia española a la situación particular, donde se incluyan además aspectos de la crisis de inseguridad que se vive actualmente en México.

En el estudio se manejan herramientas relacionadas con la selección de expertos empleando las técnicas de Kendall. Se emplean variables discretas en el sentido de que el participante podrá elegir uno de cinco valores procesados en escalas de Likert en la cual el valor de 5 se corresponde con la total aceptación del postulado y el valor de 0 con la negación total. Se enriquece además el trabajo al usar técnicas de rondas Delphi para ir conformando un acuerdo el cual se comprueba aplicando el consenso por Kendall. Se trabaja lo relacionado con la Cultura Organizacional toda vez que se está analizando el transferir un modelo español a México. Se emplea además dentro del Sistema de Marco Lógico la técnica del Árbol de Problemas para poder determinar las posibles causas que afecten o modifiquen el modelo español dentro del contexto mexicano.

Figura 5: Descripción de la Estrategia de Trabajo Ante la Probabilidad de Acontecer la Crisis



Estos diez momentos forman parte de la estrategia de la ESERP para planificar su accionar partiendo de un análisis probabilístico en base a las repercusiones de la crisis.

Se hace un manejo además de técnicas de estadística inferencial o el cálculo de la probabilidad de que algo ocurrirá. Una probabilidad se expresa como un número decimal entre 0 y 1 en donde el valor 0 significa que no puede suceder y el valor de 1 denota que seguramente sucederá. Sería posible (aunque inexacto) en esta experiencia mexicana trabajar con alguna información anterior que permita manejar conceptos de frecuencia relativa si se tuvieran datos confiables y suficientes acerca de la fracción de tiempo en que se sucedieron eventos semejantes de crisis en el pasado, por esta razón se trabajará más bien con probabilidad subjetiva al existir poca o ninguna experiencia en la cual se pueda basar la probabilidad. (Mason y Lind, 1992). Trabajos futuros estarían encaminados a ir conformando una base de datos que registre de manera organizada estos sucesos imprevistos de manera que se pueda tener información más exacta. Finalmente un grupo de tablas y gráficos muestran los resultados que se vienen logrando por los autores y sus colaboradores.

Figura 6: Informaciones que Debe Dirigir el Equipo de RRPP a sus Públicos Objetivos

El equipo de Relaciones Públicas (experto en relaciones con los públicos) tendrá preparadas informaciones, dirigidas expresamente a distintos colectivos de los cuales depende la empresa para el éxito				
Para el público en general, a través de los medios de comunicación de los propios empleados que transmiten con sus comentarios imagen externa.	Para el accionariado de la compañía, inversores, agencias de valores y analistas financieros, bancos y cajas	Para los distribuidores de los productos y servicios de la empresa	Para los empleados de la empresa, con atención especial a los de poca antigüedad en sus cargos, pues la conocen menos.	Para la Administración Pública

Estos son cinco sectores diferentes de públicos relacionados con la empresa. A cada uno de ellos se le debe diseñar una información particularizada según sus intereses y dominio de las particularidades de la empresa.

RESULTADOS

Los Sucesos Imprevistos o Accidentales del Modelo de ESERP Valorados Dentro del Contexto Mexicano Actual

En función de su actividad, estos sucesos podrán agruparse, según se trate, en organizaciones Industriales, de Comercio y Servicios o de Finanzas, tal como se mostró en la Tabla 1 relativa a ESERP. En la Figura 7 se muestra la ocurrencia de estos sucesos imprevistos o accidentales los que pueden considerarse como variables aleatorias. En el escenario de menor gravedad o baja trascendencia los sucesos imprevistos ocurrirían solamente según Z_1 y en el escenario de mayor gravedad o alta trascendencia ocurrirían según las casillas marcadas en Z_2 . Las respuestas obtenidas se corresponden con un ejercicio desarrollado entre expertos mexicanos: los niveles de experiencia y conocimiento sobre manejo de empresas en situaciones de crisis fueron evaluados mediante preguntas que los expertos seleccionados respondieron permitiendo obtener sus coeficientes de información (K_c) y de argumentación (K_a) para finalmente calcular el Coeficiente de Competencia (K) de ellos seis, obteniéndose valores superiores a 0,88 que es Coeficiente de Competencia Alto. El grupo experto una vez evaluado quedó entonces conformado por tres profesores y tres empresarios de la Comarca Lagunera, territorio de mayor influencia de la FCA Unidad Torreón.

Otras situaciones de crisis empresariales en México no contempladas en el modelo ESERP

En función de la situación analizada se enlistan las variables independientes y dependiente de la investigación, Figura 7.

Variabes Independientes: Sucesos imprevistos o accidentales

Variable Dependiente: Grado de en que estos sucesos se producen o impactan

A estos expertos se les mostró el listado de variables independientes y se les pidió que marcaran su elección en una escala de Likert de 1 a 5 en la cual el valor menor (1) significa que históricamente hay ausencia de este suceso imprevisto o accidental y el mayor valor (5) indica que ha existido ese suceso con frecuencia o que hay potencialmente condiciones para que se produzca. Los valores que toma la variable dependiente (en las casillas) son valores medios de las respuestas de los expertos. Evidentemente que la mayor probabilidad y gravedad se corresponde con valores asociados al escenario Z_2 con valores de 5 en escala de Likert como son los sombreados en la Tabla 1. Del análisis de los resultados mostrados

en la Figura 7, se desprende que las variables 3, 7, 8, 9, 11 y 12 son las variables independientes de más significación.

El otro ejercicio consistió en consultarle a los expertos qué otros sucesos podrían considerarse que se producen en México a diferencia de España, las respuestas de ellos fueron consensuadas luego de dos rondas tipo Delphi en las cuales el entrevistador fue mejorando y ampliando las respuestas en la medida que los expertos expresaban sus criterios por separado. Estos otros tipos de sucesos aunque no son ni imprevistos ni accidentales se pueden identificar como las causas que tienen como efecto una crisis empresarial por su propia naturaleza. Puede decirse que son como una Espada de Damocles que pende sobre los empresarios y que pueden revertir un negocio de manera imprevista. Estos sucesos que potencialmente pueden afectar de manera inesperada son: Tratado de Libre Comercio, TLC o NAFTA (North American Free Trade Agreement). Globalización del mercado internacional e inseguridad ciudadana (Figura 8)

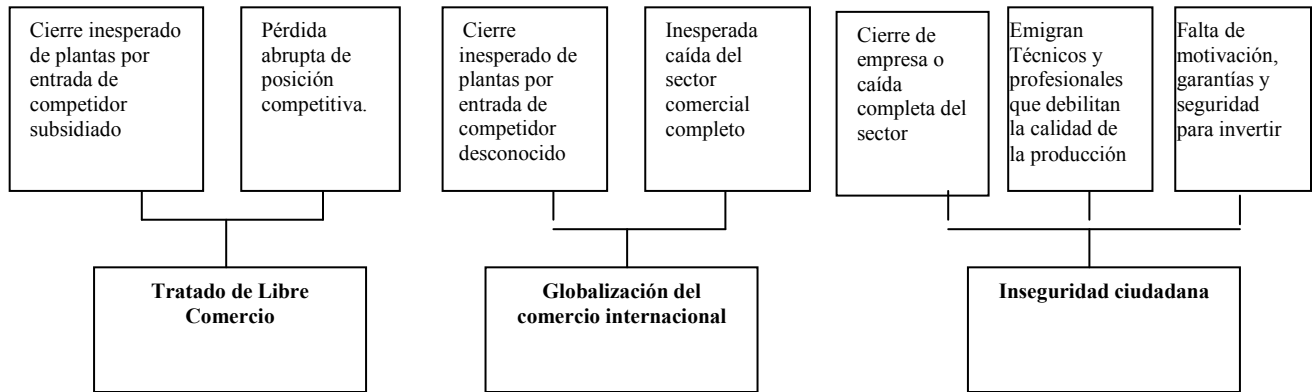
Figura 7. Ocurrencia de la Situación de Crisis Según el Sector de la Economía

Sucesos imprevistos o accidentales. Análisis de la información de ESERP en el entorno de México	ACTIVIDAD , grado impactan					
	Industrial		Comercio Servicios		Finanzas	
	Z ₁	Z ₂	Z ₁	Z ₂	Z ₁	Z ₂
1. Riesgos catastróficos: Incendios, destrucción, inundación....	3	3	3	3	-	-
2. Riesgos de proceso: Contaminación ambiental, de productos....	4	5	3	4	-	-
3. Rumores que afectan al proceso	4	5	4	5	4	5
4. Huelgas generales	3	4	3	4	3	4
5. Transportes de viajeros y mercancías.	3	4	5	5	-	-
6. Suspensiones de pago por terceros.	3	4	3	4	4	5
7. Clientes que pueden arrastrarnos financieramente.	4	5	4	5	4	5
8. Transmitir pésima imagen al propio sector.	4	5	4	5	4	5
9. Cierre de mercado nacional o extranjero por causa mayor.	4	5	4	5	4	5
10. Guerra o bloqueo comercial.	2	2	2	2	2	2
11. Caída de la Bolsa en el caso de que la empresa cotice.	4	5	4	5	4	5
12. Caída del sector	3	4	4	5	4	5
13. Pérdidas extraordinarias, por malas inversiones.	4	5	4	5	4	5
14. Quiebras y suspensiones de pagos.	3	4	3	4	4	5
15. Estados financieros incorrectos	2	3	2	3	3	4
16. Escándalos fiscales o malversaciones.	3	4	3	4	4	5

Esta figura valora la ocurrencia de la crisis según el sector de la economía mediante un ejercicio desarrollado por expertos mexicanos siguiendo la metodología de ESERP en función de la experiencia de los expertos en cuanto a la ocurrencia de estos sucesos en el Norte de México. Z₁ refleja una situación de menor gravedad o trascendencia y Z₂ presenta una de alta gravedad y trascendencia dentro de la crisis

Por tanto: Los sucesos imprevistos o accidentales que pueden provocar una crisis en México serían entonces: Rumores que afectan el proceso. Clientes que pueden arrastrar la empresa financieramente. Transmitir pésima imagen al sector. Cierre de mercado nacional o extranjero por causa mayor. Caída de la Bolsa en caso que cotice. Caída del sector. Cierre inesperado de plantas por entrada de competidor subsidiado o desconocido. Pérdida abrupta de posición competitiva. Inesperada caída del sector comercial completo. Pérdidas extraordinarias por malas inversiones. Cierre de empresa o caída completa del sector. Emigración de Técnicos y profesionales que debilitan la calidad de la producción. Falta de motivación, garantías y seguridad lo que arrastra a la empresa a una crisis de proporciones impredecibles.

Figura 8: Árbol parcial de Causa-Efecto



Los tres sucesos de la parte inferior de este árbol son Causas que provocan los siete Efectos que están sobre ellas. Estos siete efectos engrosan la lista de variables independientes que originan las crisis. La elaboración de este árbol está avalada por el trabajo de los expertos que participan de esta experiencia.

Posteriormente se hace un Análisis Factorial y se trabaja con el análisis de componentes principales del paquete SPSS pues identifica la mayor varianza; de esta manera quedan como variables las que explican el 70% de la variación que son las siguientes: Clientes que pueden arrastrar financieramente. Cierre de mercado nacional o extranjero por causa mayor. Trasmistir pésima imagen al propio sector. Pérdidas extraordinarias por malas inversiones. Caída del sector y cierre de empresas por crisis de inseguridad. Estos cinco sucesos que son impredecibles en el tiempo y su magnitud son los orígenes de un problema que se denomina Crisis Empresarial. Dentro de los marcos de este trabajo, el objetivo central es el papel que debe jugar el relacionista público en el momento de producirse la crisis y es lo que se muestra a continuación

Validación del Modelo de Gestión de Comunicación de un Departamento de Relaciones Públicas Especializado en Empresas o Finanzas, por Parte de Expertos Mexicanos

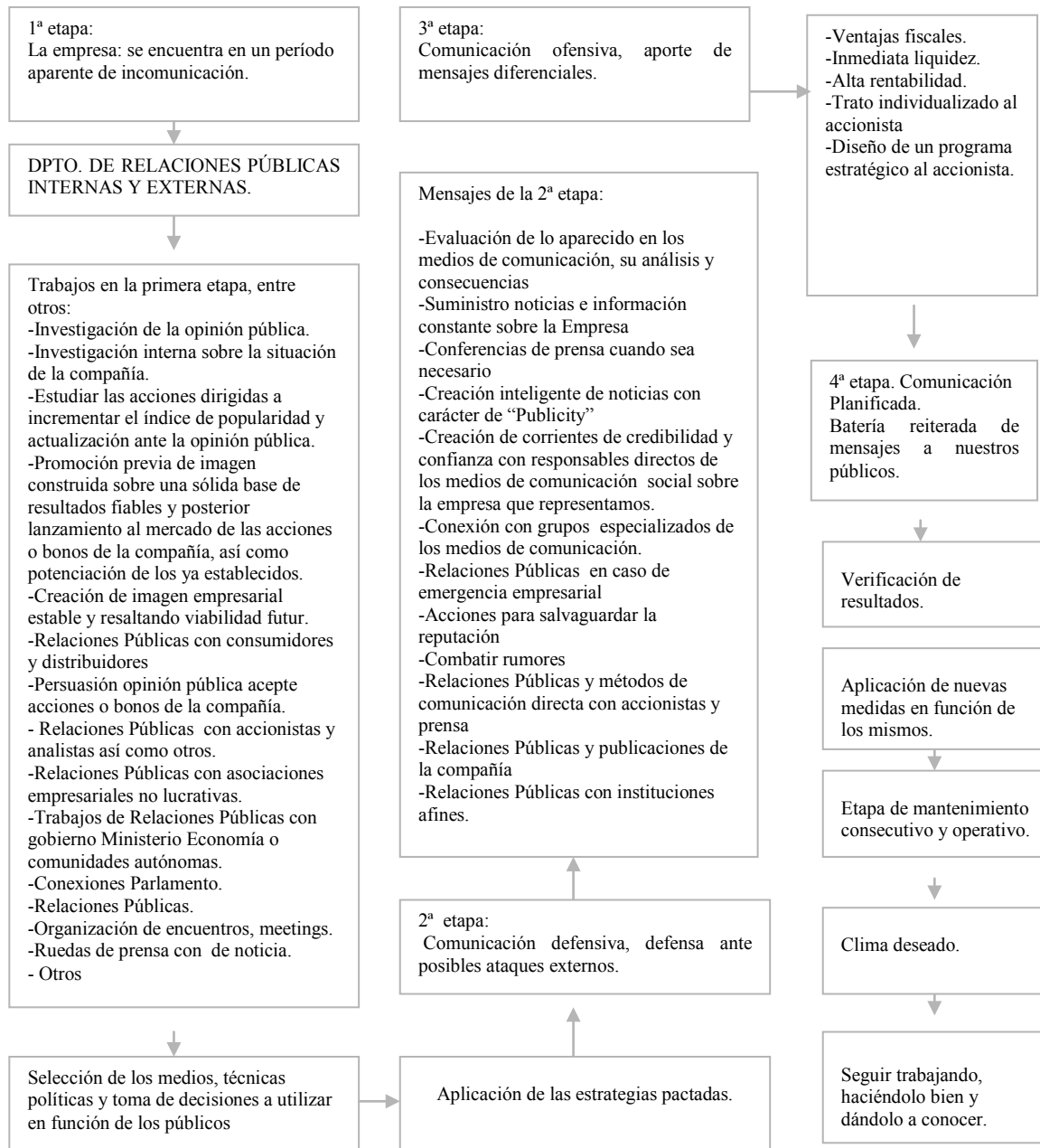
Se señala que aunque en las grandes empresas de la Comarca Lagunera existe el Modelo de Contingencia en caso de accidentes, la mayoría de ellas carece de una estrategia de comunicación mediante la figura de un Relacionista Público especializado en casos de crisis. El trabajo de investigación entre estas instituciones española y mexicana adecuará más este modelo a las condiciones actuales de México ajustándolo más a los trece sucesos antes determinados.

En la Figura 9 se muestran las etapas de este Modelo, original de la ESERP, el cual fue puesto a consideración de expertos mexicanos mediante entrevistas cerradas con ellos y ha sido avalado con un alto nivel de consenso dado que su contenido se ajusta a la manera en que se debe proceder en este tipo de

Otros Aspectos de Importancia Que Deben Considerarse al Momento de Transferir Este Modelo a las Condiciones Mexicanas

Cultura organizacional: En cuanto a la identificación de ella, se parte del cuestionario elegido de Cameron y Quinn (1999) el que mide seis aspectos de la cultura organizacional para determinar diferentes tipos de cultura. Los seis aspectos, se relacionan en la Tabla 2.

Figura 9: Modelo de Questión de Comunicación



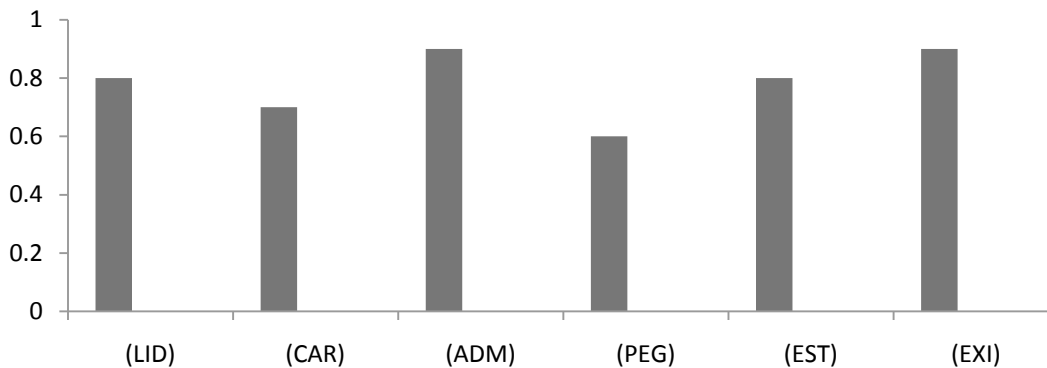
Etapas en la gestión de la comunicación del Dpto. de Relaciones Públicas especializado en empresa o finanzas. Explica el proceder de este departamento hasta lograr el clima deseado

Finalmente a los expertos tanto de la ESERP como de la FCA-Torreón se les presentaron estos aspectos que identifican la cultura organizacional (CO) para determinar si la transferencia de tecnología se haría sin adecuación o requeriría de ajustes de contenidos y formas. Se les planteó la tarea de la siguiente manera: “En base a su experiencia y conocimiento general de las culturas organizacionales de ambos países, evalúe hasta qué grado de significación estos seis aspectos de la CO son tenidos en cuenta en México de una manera diferente a la de España” La respuesta se grafica en la Figura 10

Tabla 2: Aspectos de la Cultura Organizacional a Considerar y su Codificación.

Aspectos a considerar	Código
Estilo de liderazgo que es el enfoque que se permea a todos los niveles de la organización.	(LID)
Características dominantes de la organización, que define a qué se asemeja la organización.	(CAR)
Administración de los empleados que define el estilo que caracteriza el trato a los miembros del equipo y el ambiente de trabajo.	(ADM)
El pegamento organizacional que define los mecanismos de unión que mantiene a la organización.	(PEG)
El énfasis estratégico que define el enfoque implícito en la estrategia de la organización.	(EST)
Y el criterio de éxito que determina cómo la victoria es definida y cuáles logros son celebrados y reconocidos.	(EXI)

Figura 10. Grado en que difieren la CO de ambos países según estos seis aspectos



El procesamiento de las respuestas de los expertos consultados arroja que los seis aspectos difieren en una proporción de 0,78

Este resultado demuestra el cuidado y trabajo esmerado que se debe ejecutar para transferir este modelo español a las condiciones mexicanas. Las características de la cultura organizacional entre los dos países difieren sensiblemente por lo que se impone un trabajo de caracterización propia del relacionista público en México que considere ante todo la cultura de la organización para así poder llegar con más eficacia a todo el público objetivo.

Otros Resultados Obtenidos

El conocimiento de este estudio sienta cátedra y crea una nueva forma de trabajo en el análisis de las crisis que va más allá de los conocidos planes de contingencia ante desastres en México. Se está en capacidad de preparar una agenda de Relacionista Público para empresas mexicanas que tengan en cuenta un estilo propio de trabajo ante los sucesos imprevistos que puedan originar una crisis y que fueron tratados en el cuerpo de este estudio. Se dispone de un método de trabajo, avalado por la experiencia española y aceptado por los expertos y autores de este trabajo y que comprende: Análisis de la situación, rápido, a tiempo, en el momento oportuno y efectivamente, Planificación estratégica y operativa. Adaptación del plan de crisis a los hechos acontecidos. Ejecución y desarrollo del manual de crisis ante una situación de emergencia.

Además se está en posesión de un listado de ocurrencia de sucesos según el sector de la economía y un modelo de gestión de la comunicación, todos avalados por grupo de expertos mexicanos. Se determina el empleo de técnicas que pueden ser de empresa (como ejemplo: la utilización de la gestión empresarial basada en la actividad eficaz que proporciona un rendimiento en beneficios, una alianza estratégica, compartir información, métodos, marketing y finanzas, análisis FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o de comunicación, (como ejemplo: el marketing, la publicidad, la propaganda, la promoción, la “publicity”, el “networking”) para la interpretación y neutralización de la crisis. Toda esta información estudiada con profundidad pero aún insuficiente adecuada y validada -mostrada en este

artículo- pone a la parte mexicana en posibilidad de adaptar y optimizar este modelo y todo el trabajo del Relacionista Público.

Las relaciones establecidas entre la ESERP de España con la Universidad Autónoma de Coahuila a través de la FCA Unidad Torreón y la UNAM, una de cuyas expresiones son las relacionadas con el tema de este artículo muestran una nueva faceta de integración en actividades científicas de actualidad con aplicación en el sector empresarial que coadyuvará a ser más exitosa la relación universidad empresa que desarrollan en sus respectivos países y que a la vez permitirá un amplio intercambio de experiencias incrementando la cultura de ambas instituciones universitarias. Se dan los primeros pasos para poder colaborar en el manejo de la crisis de inseguridad que asola a México y que crea continuamente nuevas crisis empresariales, domésticas y laborales.

CONCLUSIONES

Se debe trabajar por tanto en un modelo mexicano que contemple no sólo las características del modelo español de la ESERP y sus situaciones de crisis sino que tenga en cuenta además las nuevas situaciones de crisis que conforman el panorama actual de la sociedad mexicana uno de cuyos roles está llamado a interpretar la FCA Unidad Torreón. En materia empresarial es la propia empresa, la que decide el manejo de su crisis. En lo relativo a las relaciones con los públicos los Relacionistas Públicos, se basarán en el plan estratégico que con anterioridad desarrollaron en el manual de crisis, aplicando el que resulte más próximo al suceso ocurrido, solapando la información de la manera más conveniente a los intereses de la empresa, y con su debida aprobación, poner en funcionamiento al equipo y plan de marcha.

Una de las primeras medidas será facilitar a la prensa, accionistas y posibles interesados, la oficina de contacto a la que pueden acudir para recibir una completa información. Al mismo tiempo, se dará instrucciones precisas a los empleados que deban informar, para que sepan que a partir del suceso en cuestión, sólo se puede informar de ello de acuerdo con el equipo de Relaciones Públicas. Es indispensable que las acciones a tomar por el Departamento de Relaciones Públicas se produzcan en el mismo momento en que se manifieste el acontecimiento al igual que el hablar con la prensa antes de que empiecen a interpretar estos por su cuenta o a opinar empleados y familiares por la red, internet, intranet. Dado que los acontecimientos pueden precipitarse en cualquier hora del día, es recomendable que el responsable de Relaciones Públicas pueda ser localizado en cualquier momento, al igual que el resto de los ejecutivos responsables de la empresa.

Se tiene que prever, por tanto, una buena coordinación para tratar conjuntamente con la opinión pública, la prensa, los bancos, el accionariado y los propios empleados. Antes de dar ninguna noticia a la prensa, evaluar lo antes posible y rápida y eficazmente el alcance de los posibles daños o costes, y sus repercusiones. También se facilitará, oportuna y gradualmente, información actualizada en la medida que se conozcan los hechos, sin ningún tipo de exclusiva e informando a todos los medios de comunicación por igual, aspecto éste fundamental. Pasados los primeros días de la crisis, conviene transmitir mensajes reafirmando la seguridad, credibilidad y solvencia de la compañía, al mismo tiempo que se creen noticias sobre algún otro acontecimiento de ésta para que vean que la crisis queda atrás y que ya la empresa es noticia por otras cosas distintas a la crisis. Será importante que la opinión pública aprecie que se sigue luchando por salir adelante, o bien que el hecho no ha afectado la empresa tanto como en un principio se pensaba, y que se puede continuar con las actividades normales de la empresa.

Algunos de los motivos por los cuales, a través de la *publicity*, debería conseguirse aparecer en los medios de comunicación después de la crisis son: Creación de un comité de crisis para atender los intereses afectados. Proponer resoluciones, con un comité de seguimiento, para que los resultados sean visibles y palpables ante la opinión pública y dándolo a conocer. Insertar noticias sobre un importante proyecto de mejoras. Organizar un acontecimiento especial. Recopilar de opiniones de personalidades que

apoyen a la empresa. Dar a conocer las manifestaciones de apoyo recibidas. Pronunciar declaraciones alentadoras y realizar predicciones o análisis de recuperación. Publicar planes de futuro sobre los próximos años, a través de informes innovadores. Desarrollar un programa para afectados, si los hubiere, y dar a conocer sus avances. Hacerlo bien

REFERENCIAS

Barquero Cabrero, José Daniel. «*Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales (2ª edición ampliada)*». Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999.

Barquero, José Daniel / Barquero, Mario. «*El libro de Oro de las Relaciones Públicas. Cómo aumentar los beneficios de su empresa a través de las Relaciones Públicas*». Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.

Bernays, Edward L. «*Cristalizando la opinión pública*», traducido al castellano y publicado en España por Gestión 2000. 1990

Bernays, Edward L. «*Biography of an Idea: Memoirs of Public Relations Counsel*». New York: Simon and Schuster, 1965.

Bernays, Edward L. «*Public Relations*». 1ª edición, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952.
Black, Sam / Murdoch, Tony. «*A commitment to Excellence. The first forty*». Suecia: IPRA, 1995.

Black, Sam. «*Casos de Relaciones Públicas Internacionales. Los 40 mejores casos internacionales de Relaciones Públicas galardonados por la IPRA*». Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1994 y el original inglés por Kogan Page Publishers, 1993.

Camero y Quin

El Observador. Ciudad Juárez, Chih.- 29 de noviembre/08. “Viven las escuelas crisis de inseguridad.”
La Jornada. Viernes 15 de agosto/08 “Ante la crisis de inseguridad sólo se han planteado medidas efectistas”

Mason y Lind, 1992. Estadísticas para Administración y Economía. Editora Alfaomega. ISBN 968-6223-71-1. Impreso en México.

Reuters, 6 de octubre de 2008. “Los mexicanos ven al narcotráfico, la delincuencia y la inseguridad pública como las mayores amenazas a la seguridad del país...”

Lee, Ivy. “URSS (Union of Socialist Soviet Republics) A World Enigma”. New York, 1927

Entrevista publicada en: Relaciones Públicas, Editorial Furtwangen, año 2008 ISBN-978 8493634049- pag 453-

BIOGRAFIA

José Daniel Barquero Cabrero, español, Doctor por la Universidad Internacional de Cataluña, Executive MBA por la Universidad de Barcelona, Experto en Relaciones Públicas Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid, actualmente es Presidente del Consejo Superior Europeo de Doctores, Vicepresidente de la Asociación de Derechos Humanos Juez Guzmán, Director General de la Fundación Universitaria ESERP, Director General de la Consultora en Empresa y Relaciones Públicas Barquero, Huertas & Llauder Asociados, Director en el Institute for Life Long Learning, Universidad de Barcelona del Master en Relaciones Públicas en las Organizaciones

Manuel Medina Elizondo, mexicano. Maestre en Ciencias por la UAdeC Unidad Torreón. Ph.D. por Universidad de Newport, actualmente Candidato a Dr. en Ciencias Administrativas por la UNAM. Maestro Titular en la FCA de la UAdeC Unidad Torreón de 1970 a la fecha, Director de la FCA en el período 1990-1996, Coordinador de la Unidad Torreón, de la UAdeC, 1996-2002. Actualmente, Coordinador de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA. U. Torreón

Ignacio González Sánchez, mexicano. Licenciado y maestro en Administración con especialidad en finanzas, Doctor en Organizaciones de la UNAM. Autor de tres libros relacionados a la administración y a la consultoría. Es profesor de la Universidad Autónoma de Coahuila, de la FCA-UNAM y del ITESM, además de consultor en Administración y Recursos Humanos.

Víctor Manuel Molina Morejón, cubano. Ing. Mecánico (1968). Dr. en Ciencias Técnicas (1985) en Instituto Politécnico de Odessa, Ucrania e Instituto Politécnico CUJAE de La Habana. Dipl. en Gestión de Innovación Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad de La Habana. Profesor universitario desde 1967, fue Vicerrector y Director de Empresas. Profesor y colaborador en universidades de Europa del Este, Brasil, Argentina, Perú, Panamá y México. Catedrático investigador de la UAdeC.