



Proposta de model de classificació i interpretació de les situacions de crisi: tipologia i anàlisi

Sònia de Jaime Rodríguez, Josep Rom Rodríguez, Enric Ordeix i Rigo¹
Universitat Ramon Llull

The literature on crisis communication addresses the problem of crisis typology extensively and offers various classification models. This presentation provides an analysis of these models and presents an assessment of those considered most useful in terms of supplying organisations afflicted by crisis with a common framework for developing similar communication and public relations strategies. In addition, this study suggests a new classification model that seeks to make a useful contribution to crisis communication management.

KEY WORDS: public relations, communication, confidence crisis, crisis communication, management model, crisis typology.

PARAULES CLAU: relacions públiques, comunicació, crisi de confiança, comunicació de crisi, model de gestió, tipologia de crisis.

Les crisis en comunicació són, per definició, úniques. Aquesta unicitat fa més complicada la tasca d'establir una categorització per tipologies, atès que assumim el repte de trobar elements comuns i establir categories d'allò que, per definició, és únic i irrepetible.

Amb tot, és una tasca a la qual s'aboquen tots els autors especialistes en la matèria, amb l'objectiu de detectar característiques comunes que després ajudin a plantejar models d'actuació, però, sobretot, que ajudin a preveure les crisis. Les categoritzacions creen una llista de possibles escenaris de crisi, que facilitaran a les empreses detectar situacions en les quals l'empresa es podria veure inclosa i preparar-se per afrontar-les d'una manera millor.

L'objectiu d'aquest article és mostrar l'anàlisi realitzada sobre els models de classificació plantejats a la bibliografia, fent una valoració d'aquells que s'han considerat més útils a l'hora d'aportar, a les organitzacions implicades en les

V CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS
FACULTAT DE COMUNICACIÓ BLANQUERNA - UNIVERSITAT RAMON LLULL
TRIPODOS EXTRA, BARCELONA 2012 · ISBN: 978-84-936959-3-4



crisis, escenaris comuns en els quals es puguin desenvolupar estratègies de comunicació similars.

A banda d'aquesta valoració, aquesta comunicació proposa un nou model de classificació de les situacions de crisi. Aquesta proposta es planteja amb l'objectiu d'aportar utilitat a la gestió de la comunicació de crisi. El nou model dibuixa quatre possibles escenaris de crisi, en els quals l'empresa podria definir estratègies de comunicació semblants per a totes aquelles crisis situades dins d'un mateix escenari.

Metodologia

Pel que fa a la metodologia i fonts utilitzades per a l'elaboració d'aquest estudi, s'ha treballat, principalment, amb materials publicats als Estats Units i a Espanya. Hem optat per la bibliografia publicada als EUA amb l'objectiu de conèixer la visió del país pioner en aquesta professionalització de la gestió de la comunicació.

Pel que fa a la bibliografia publicada a Espanya, hem seleccionat els autors de referència en l'àmbit de la comunicació empresarial, així com publicacions dels especialistes en la gestió de la comunicació de crisi.

Un cop s'han recollit totes les tipologies aportades pels autors, aquestes s'han agrupat segons el topoi principal de la seva classificació, la qual cosa ha donat com a resultat l'aparició de dues grans classificacions, utilitzades per la majoria dels autors, i un gran grup de classificacions "minoritàries".

Com a resposta al segon dels objectius de la recerca, s'ha valorat la utilitat de les classificacions en les estratègies de comunicació de crisi de les organitzacions.

Desenvolupament del tema

Els models de classificació de les crisis

La gran majoria dels autors consultats proposen dues fórmules per classificar les crisis, les quals seran àmpliament analitzades a continuació:

1. Classificar-les segons l'*origen*, *naturalesa* o *causa*.
2. Classificar-les segons la *intencionalitat* o *no intencionalitat*.

Com constatarem, la primera proposta és molt útil, perquè crea tota una llista d'escenaris molt clars i amplis. La segona classificació opta per establir-ne dos grups: les crisis intencionades i les crisis no intencionades o accidentals. És una proposta útil, també, a l'hora de plantejar quin tipus d'actuació i quins missatges haurà d'articular l'empresa afectada. El motiu n'és l'*actitud dels públics*. En general, els autors que proposen classificar les crisis segons la intencionalitat entenen que l'opinió pública serà molt més permissiva i comprensiva amb les crisis no intencionades, mentre que no tindrà aquesta bona predisposició davant



les crisis intencionades. I això en condicionarà els missatges de l'empresa.

També dins l'anàlisi de les crisis segons les intencions trobem Robert Heath, qui estableix que les situacions de crisi de confiança es preveuen a través de la disciplina de l'*Issues Management* com a disciplina per crear vincles entre comunitat i organitzacions, atès que milloren l'entesa mútua entre les parts i potencien una millor aproximació i conjunció dels diferents interessos.² Per justificar-ho, Heath usa i aplica el model del *Two-way Symmetrical Process*, model de James Grunig àmpliament estès en la comunitat universitària investigadora de les relacions públiques.³

Així, si classificar les crisis segons els orígens és un gran ajut a l'hora de preveure escenaris de crisi per a les empreses, les classificacions segons la intencionalitat seran útils per planificar-ne les actuacions i les respostes.

A banda d'aquestes dues grans propostes, n'apareixen moltes altres de secundàries. I diem secundàries, perquè solen ser segones o terceres propostes dels mateixos autors que abans han optat per una de les classificacions ja mencionades.

En aquest sentit, s'estableixen classificacions que valoren l'àmbit geogràfic de la crisi, d'altres que tipifiquen les crisis per les conseqüències, pel nivell d'importància o per la repercussió pública. En aquest article, ens plantegem també recollir aquestes propostes.

Les crisis classificades segons els orígens, la naturalesa o les causes

Com ja s'ha indicat, una de les principals classificacions que trobem en la bibliografia sobre crisis és aquella que les categoritza segons els orígens o les causes. La coincidència entre els autors a l'hora d'establir-ne l'eix vertebrador de la classificació, no es dona, però, a l'hora de crear-ne categories, i, malgrat que algunes es repeteixen, cada autor hi aporta nous escenaris a tenir en compte.

Per exemple, una classificació que recullen diversos autors i que creiem important plantejar en primer lloc és la de Piñuel i Westphalen (1993: 87). Aquests autors elaboren una tipologia de crisi segons la naturalesa dels esdeveniments que l'han provocada⁴ i en proposen tres categories:

- Crisis amb origen en una causa subjectiva o crisis amb origen en una causa objectiva. En aquest cas, els autors anomenen elements subjectius totes aquelles crisis generades a partir de l'opinió d'un subjecte, com ara la difusió d'un rumor o la verbalització de determinades declaracions. Com a elements objectius, s'hi inclouen accions més globals com ara guerres, canvis polítics, accidents, vagues, canvis en la legislació vigent o OPA.
- Crisis amb origen en una causa tècnica i crisis amb origen en una causa política. Piñuel i Westphalen diferencien en aquesta categoria les crisis resultat d'un risc tècnic, com ara un accident, de les crisis derivades del que anomenen "un estat d'opinió". Destaquen aquí, que els riscos tècnics són més fàcilment detectables des de dins de les organitzacions que no pas els d'opinió. I, per tant, la resposta pot estar millor preparada. Els autors remarquen també que una tipologia no n'exclou l'altra, ja que, en el cas de patir

una crisi tècnica, aquesta podria derivar en una crisi d'opinió.

- Crisis amb origen en una causa exògena i crisis amb origen en una causa endògena. En aquest cas, es volen diferenciar les crisis segons la primera àrea d'afectació. És a dir, en el cas d'un origen exogen, és la imatge de l'empresa la que es veu "atacada" en primer lloc, fet que després pot estendre's cap a l'interior de l'organització. Però, en el cas d'una crisi endògena, la primera cosa que queda afectada és la cohesió interna de l'empresa i amenaça amb estendre's als públics externs.

Diversos autors comparteixen aquesta primera gran classificació i aporten petits matisos o ampliacions a les categories mencionades. Per exemple, Fita (1999: 135) incideix en l'evolució que poden tenir les crisis tècniques i alerta de les possibilitats que la crisi derivi en una altra de nova, d'una altra tipologia i magnitud:

Nunca pensemos que al acabar con la crisis técnica acabamos con el problema. Una crisis producida por un incendio no se termina con la extinción del fuego; es más, una vez se ha acabado con el problema real empezará la verdadera crisis, ya que no sólo el producir noticias y aparecer negativamente en los medios de comunicación, aparecer positivamente o, simplemente, aparecer evitará manchar nuestra imagen o corregirá los defectos latentes en una empresa por falta de previsión. Surgirán otros conflictos con los que no contábamos que producirán reacciones en todos los ámbitos de la organización, desde los altos cargos y directivos hasta el último empleado.⁵

D'altra banda, Fernández i Huertas (2009: 184) distingeixen entre crisis internes i externes⁶ (en comptes d'endògenes i exògenes) i destaquen la idea que cal tractar d'igual manera, amb la mateixa importància, les crisis internes que les externes, per tal d'evitar que adquireixin més magnitud; opinió que també és compartida per Contreras⁷ (2006: 307) i per López-Quesada⁸ (2003: 15).

Tot i que la classificació de Piñuel i Wesphalen és una de les més utilitzades per la resta d'autors, hi ha d'altres propostes que classifiquen les crisis segons els orígens, però a partir d'una llista casuística.

Per exemple, Stoker (1997: 194) classifica les crisis en quatre grans grups:⁹

- Crisis relacionadas amb el producte.
- Crisis relacionadas amb terrorisme i violència.
- Crisis financieras, fusiones i crisis relacionadas amb temes d'ètica.
- Crisis causades per rumors.

Cal observar que aquesta classificació no aconsegueix recollir tots els tipus de crisis, ja que no trobem un escenari per incloure les crisis derivades per canvis en la legislació, per exemple, o les generades per un accident.

Altres autors que intenten establir-ne un mateix sistema de classificació es veuen abocats a fer-ne llistes cada cop més llargues per poder obtenir-ne una classificació útil. Per exemple, Meyers identifica nou tipus de crisis:



- Crisis causades per la percepció del públic
- Crisis causades per un canvi sobtat del mercat
- Crisis causades per un error de producte
- Crisis causades per un canvi en la direcció de la companyia
- Crisis causades per problemes financers
- Crisis causades per problemes industrials
- Crisis causades per una OPA hostil
- Esdeveniments internacionals adversos
- Canvis en la legislació.

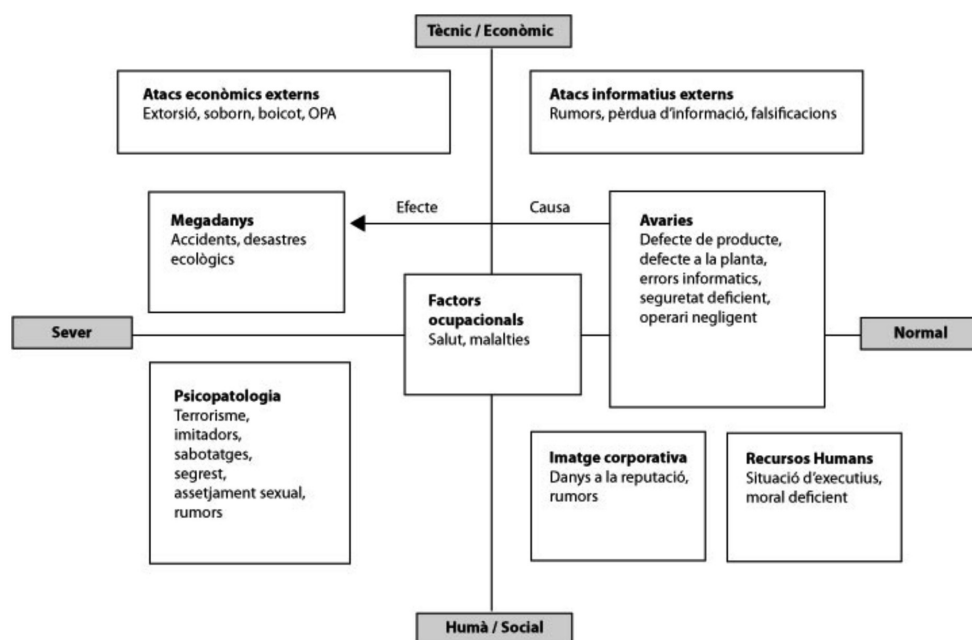
Tot i que considerem que aquest tipus de categoritzacions no són la millor opció a l'hora de crear-ne una classificació, es podrien utilitzar si aportessin categories més àmplies que poguessin abastar més temes. En aquest sentit, creiem que és millor la classificació que proposen Fernández i Huertas¹⁰ (2009: 184), la qual estableix grups com ara desastres naturals, desastres per errors humans, problemes legislatius i aspectes mediambientals, entre d'altres.

Per tancar les classificacions basades en les causes o els orígens de les crisis, hi volem incloure'n la proposta de Mitroff i Pearson. Aquests autors, més que una tipologia, creen una matriu que recull totes aquelles crisis potencials, per després ser abordades de manera prioritària per part de les empreses. Es tracta d'una matriu o mapa de posicionament que després recullen altres autors.

Així, la proposta de Mitroff i Pearson (1999: 192) per a aquest mapa de crisis és un eix vertical, en el qual les crisis "tecnicoeconòmiques" se situarien a la part superior, i a la part inferior les "humanosocials". L'eix horitzontal avaluarà el grau dels danys, que anirien des de "sever" fins a "normal". Es tracta doncs d'un esquema que mostra l'origen de la crisi i el grau de repercussió o de previsible repercussió dins de l'empresa.

El mapa de "famílies de crisi" estableix vuit famílies de crisis: atacs econòmics externs, atacs informatius externs, megadanys, factors ocupacionals, avaries, psicopatologia, imatge corporativa i recursos humans. En cadascuna d'aquestes famílies, els autors hi situen tota una sèrie de casuístiques molt detallada. L'aportació, però, que considerem més important d'aquest esquema és l'ajuda que facilita a l'hora d'establir-ne prioritats i àrees d'afectació. És a dir, les famílies apareixen situades dins de l'esquema classificades segons els danys que poden causar, des de normals fins a severs, i si aquests se centren en l'àmbit tecnicoeconòmic o en l'àmbit més humanosocial. Així, per exemple, un desastre ecològic se situaria dins de la família dels "megadanys", amb un risc sever per a l'empresa i dins de l'àmbit tecnicoeconòmic, però en la banda més propera a l'àmbit social (vegeu figura 1).

Figura 1. Famílies de crisi. Matriu de les crisis segons l'origen. De Mitroff i Pearson.



Font: Mitroff i Pearson a Fita.¹¹

Les crisis classificades segons la intencionalitat

Com ja hem avançat en la introducció d'aquest article, el segon gran grup de propostes per classificar les crisis està basat en la intencionalitat o no intencionalitat d'aquestes.

Aquest model de classificació respon a la pregunta de si estem davant d'una crisi accidental, és a dir, no intencionada, o davant d'una crisi no accidental, intencionada. La raó de ser d'aquesta classificació és la importància que té el concepte d'intencionalitat a l'hora d'establir i planificar els missatges de l'empresa afectada per una crisi.

Tots els autors consultats exemplifiquen els tipus de crisis que podríem trobar en cadascun dels dos grups: uns de manera molt genèrica, cosa que facilita deixar grups oberts i que, per tant, considerem més útil; i d'altres amb llistes tancades, que podrien portar a situacions "d'exclusió" de determinades crisis.

Una d'aquestes classificacions "obertes" és la proposada per González Herrero (1998: 36). Es tracta d'un model de dos clústers, que l'autor considera que permet incloure tot tipus de crisis, classificant-les en funció de les possibilitats d'intervenció que té l'organització.¹²

Per González Herrero, s'inclourien en la categoria de crisis evitables totes aquelles que, normalment, tenen origen en accions humanes sobre les quals



l'empresa pot intervenir. S'inclouen en aquesta tipologia crisis com les vagues i els boicots que pugui patir una empresa. Segons l'autor, aquestes són crisis que podrien ser evitades per l'empresa o, com a mínim, previstes.

En canvi, en la categoria de no evitables, hi apareixen aquelles crisis accidentals, d'origen en agents naturals, per exemple, però també, de vegades, en errors o accions humanes no controlables.

Per aquest autor, tota crisi atribuïble a la intervenció de l'home es pot prevenir. Pel que fa als desastres naturals i als accidents –inevitables per definició–, tot el que l'organització pot fer-hi és estar preparada per mitigar-ne les conseqüències.¹³

Com ja hem comentat, el sentit d'aquesta classificació rau en la reacció que el públic té davant de cada situació. Una importància que destaquen Argenti i Forman, els quals distingeixen entre crisis “naturals”, que qualifiquen com a “perdonables”, i crisis “no naturals-previsibles”, les “no perdonables” pel públic:

The public may more readily react with a measure of forgiveness for naturally occurring disasters, but generally reacts severely to crises born of human error.¹⁴

Tot i que fins al moment hem vist com els autors classificaven les crisis segons la intencionalitat en només dos grups (les intencionades i les no intencionades), també hi ha autors que en proposen una subclassificació dins de cada grup.

Recollim ara la proposta d'Ullmer, Sellnow i Seeger¹⁵ (2007: 7):

Figura 2. Proposta de classificació de les crisis segons la seva intencionalitat, per Ullmer, Sellnow i Seeger.

Crisis intencionades	Crisis no intencionades
Terrorisme Sabotatge Violència al lloc de treball Males relacions laborals entre els treballadors Mala gestió dels riscos OPA hostils Lideratges poc ètics	Desastres naturals Infeccions o malalties Errors tècnics imprevisibles Productes en mal estat Crisis econòmiques Font: elaboració pròpia.

Font: elaboració pròpia.

Sobre aquesta classificació, cal destacar-ne que inclou alguna tipologia que no té per què ser una crisi en si mateixa, com ara “la mala gestió dels riscos”, però sí que són crisis potencials, és a dir, poden ser la causa o el desencadenant d'una crisi, en aquest cas intencionada.



Volem destacar també l'atenció especial que els autors donen a la darrera tipologia: el lideratge poc ètic. Es tracta d'una categoria cada cop més tinguda en compte dins de la bibliografia:

We want to emphasize that unethical behaviour can and often is the ultimate cause of a crisis situation. When an organization's leadership knowingly puts its workers, consumers, investors, or the surrounding community at risk without being honest about that risk, two events are likely to occur. First, the breakdown in the system occurs, which often results in a crisis. Second, when the public learns of the organizational leadership's dishonesty, the public is likely to be unforgiving. Thus, the road to recovery is likely to be much longer for dishonest leaders than it is for honest leaders.¹⁶

Així, la recuperació d'una crisi generada per la falta d'ètica és doblement difícil de superar: primer, pel problema en si que hagi aparegut; i, segon, per la no disposició del públic a perdonar que la causa del problema hagi estat una manca d'ètica.

Pel que fa al grup de crisis no intencionades, per definició imprevisibles o inevitables, és important destacar que aquests autors, en realitat, a l'últim opten per considerar que, tot i que aquestes crisis són inevitables, sí que són previsibles. Ullmer, Sellnow i Seeger afirmen que cal que l'empresa prengui mesures per reduir l'impacte que alguna d'aquestes crisis podria tenir en l'organització.¹⁷ Així, es comparteix aquí la idea de Sánchez Calero que tota crisi és una situació, com a mínim, previsible.

Per cloure aquest grup, volem insistir en la idea que considerem més útils les classificacions de grups oberts, com les que hem recollit de González-Herrero o d'Argenti, que les classificacions que estableixen subcategories, com les d'Ullmer, Sellnow i Seeger. Aquestes últimes serveixen com a exemple del tipus de fets que podríem incloure en cada grup, però deixar els grups tan acotats suposa el risc de deixar noves crisis com a "inclassificables".

Altres models

Com ja s'ha indicat en la introducció de les tipologies de crisi, hem trobat altres propostes de classificacions que hem anomenat "secundàries". Hem utilitzat aquest nom pel fet que són la segona o tercera opció d'autors que, en primer lloc, han optat per proposar que les crisis es classifiquin bé per l'origen, bé per la intencionalitat.

A continuació, recollim algun d'aquests models, que poden ser d'utilitat a l'hora d'ajudar les empreses a detectar riscos:

- Les crisis classificades pel seu àmbit d'influència.¹⁸ López-Quesada proposa classificar les crisis segons el subjecte afectat per aquesta. Suggereix quatre àmbits: corporatiu, producte, laboral i sectorial. Finalment, n'hi afegeixen un cinquè grup, "crisis derivades d'incidències greus" (com ara atemptats, desastres naturals, etc.).



- Les crisis classificades segons les conseqüències. Aquesta classificació, proposada per Fernández i Huertas, agrupa les crisis pels danys que provoquen.¹⁹ N'hi diferencien cinc grans grups: danys mediambientals, danys personals, danys en materials i instal·lacions, costos econòmics i canvi en l'opinió pública sobre la imatge o la reputació de l'organització.
- Les crisis classificades segons el nivell d'importància i intensitat. En aquest cas, López-Quesada classifica les crisis segons siguin lleus, moderades o greus. L'autor especifica que aquest criteri és totalment subjectiu i que sovint és diferent si la valoració la'n fa l'empresa o l'opinió pública. En aquests casos, l'autor recomana posar-se sempre a "les sabates"²⁰ de les audiències més crítiques, per poder preparar-ne una resposta adequada.
- Les crisis classificades segons la repercussió pública. López-Quesada les anomena crisis silencioses i crisis mediàtiques.²¹

Las primeras [silenciosas] no suelen trascender más allá de los límites de la organización, mientras que las segundas [mediáticas] son seguidas por los medios informativos y la opinión pública. (...) La crisis mediática siempre obliga a diferentes audiencias a tomar posiciones respecto al hecho.

L'autor recorda també que una crisi, en origen, pot ser silenciosa i passar a ser mediàtica en el moment en què un informador en té coneixement. Podríem afirmar que gairebé totes les crisis mediàtiques han estat, en una primera fase, silencioses.

- Les crisis classificades segons l'abast geogràfic. S'aborden les crisis segons l'àmbit geogràfic d'influència, poden ésser: locals, nacionals i internacionals. López-Quesada afegeix que en alguns casos podem parlar de crisis "globals",²² com en el cas dels atemptats de l'11-S contra les Torres Bessones de Nova York.

Considerem que, tot i que la informació que aporten aquestes classificacions pot ser molt útil a l'hora de detectar riscos de crisi dins de les organitzacions, no ens aporten informació rellevant per planificar-ne models de resposta. Malgrat això, sí que caldrà tenir en compte si estem davant d'una crisi mediàtica o no, de l'abast geogràfic d'aquesta i dels subjectes afectats.

Aportacions

Valoració de les classificacions i proposta d'un nou model de classificació de les crisis

Com hem pogut mostrar, la unicitat de les crisis genera moltes propostes de classificacions. A banda, la gran majoria són compatibles i complementàries entre elles, és a dir, es poden generar combinacions. Tal com indica López-



Quesada, una sola crisi pot ser “de producte, d’origen endogen, greu i amb repercussió mediàtica a escala nacional”.²³

També una sola crisi pot evolucionar d’una tipologia a una altra, néixer com a crisi local i créixer, per exemple, fins a una d’internacional; o bé néixer com a una crisi interna i evolucionar cap a una d’externa.

Tot i així, la classificació més utilitzada és la relacionada amb els orígens de la crisi, de la qual hem presentat diverses subclassificacions, segons l’experiència i el punt de vista de cada autor.

S’observa que és cabdal si l’origen i/o la responsabilitat són externs a l’empresa o bé interns. També ho és si es tracta d’un fet fortuït, inevitable, o bé si es tracta del resultat d’una mala gestió (intencionada o no).

Es repeteix també la necessitat de determinar si es tracta d’una crisi de producte o bé corporativa, i, pel que fa a aquesta última, apareix el concepte de “l’ètica” o “la manca d’ètica” en la gestió com a punt que mereix una especial atenció per part dels autors.

Aquests elements que ara hem resumit ajudaran l’organització afectada per una crisi a deduir quina pot ser-ne l’actitud dels públics i quins són els missatges o les accions que cal prendre’n per part de l’empresa.

Abans de tancar aquest capítol, creiem oportú fer algunes consideracions respecte de les classificacions que els autors en proposen.

1. Trobem adequades i útils les dues principals propostes de classificació de les crisis, tant la que considera com a eix principal els orígens o les causes, com la que treballa sobre la intencionalitat i la no intencionalitat dels fets. Ambdues aporten un marc que pot ser útil per a les empreses a l’hora de preveure quins escenaris de crisi es podrien trobar i com establir-ne els paràmetres generals de la resposta.

Malgrat això, considerem que les propostes de subclassificacions aportades, així com les recollides en el darrer apartat, que hem anomenat “classificacions secundàries”, no responen a l’objectiu final d’establir-ne tipologies. Les llistes tancades per a fets que, per definició, són únics, comporten que en alguns casos aquestes llistes no abastin tots els fets que podríem considerar crisi.

Les categoritzacions tenen l’objectiu d’establir categories, si les categories no permeten classificar-ne tots els tipus, aleshores esdevenen a l’últim categories no vàlides. Tot i així, són continguts interessants, perquè sí que serveixen com a exemples de les possibles crisis que podrien aparèixer.

2. Igualment, si les categories proposades són obsoletes o no s’actualitzen, tornem a trobar-nos amb categories que considerem no vàlides. En aquest sentit, n’hi ha uns aspectes que la bibliografia no inclou i que ens agradaria aportar:
 - L’actualització de les tipologies. Una llista de possibles crisis realitzada fa vint anys està, probablement, obsoleta. Hauran aparegut temes nous i àrees d’interès públic noves que no estaran reflectides a la llista. Per exemple, l’estalvi d’aigua és un concepte d’interès *nou*. Fa deu anys no era una



cosa que pogués desencadenar una crisi a l'Estat espanyol, però des de fa uns anys, i sobretot des de la sequera del 2008, que una empresa malgasti aigua és vist com un atemptat contra el medi ambient i contra la resta de la societat.

- La importància de l'entorn de l'empresa. Malgrat que ens trobem en un món cada cop més globalitzat, cada país té una legislació, una cultura i unes creences i tradicions que també determinen què és una crisi i què no ho és. La mateixa activitat empresarial duta a terme en un país o en un altre pot comportar un nou mapa de riscos i de possibles crisis.

Així doncs, tant si es treballen les categories de crisi des de l'àmbit professional o des de l'acadèmic, creiem oportú fer explícit que en cal una actualització constant de les categories. L'entorn de l'empresa i l'empresa mateixa són canviants i no realitzar-ne processos d'actualització podria significar ometre riscos importants. També considerem adequat tenir en compte els diferents entorns sociopolítics de l'empresa a l'hora de treballar-ne els possibles riscos, tenint en compte que potser caldrà estar preparats per a unes determinades crisis en funció dels riscos del país on se situï l'empresa.

3. Paral·lelament a aquest treball d'adaptació i actualització de les subcategories, i després de repassar totes les categories presentades pels autors, proposem crear la categoria d'*agenda* o *agendasetting*.

Quan l'atenció dels mitjans, pel motiu que sigui, se centra en un tema, qualsevol incident relacionat amb aquest corre el risc de convertir-se en un fet d'interès per als mitjans.

Així, igual que els gabinets de premsa de les empreses troben oportunitats en l'*agendasetting* dels mitjans a l'hora de difondre els seus missatges, l'*agenda* és també un element *en contra* si el que és d'interès mediàtic suposa un risc per a l'organització.

Hi ha fets que es converteixen en crisi només perquè tenen la total atenció dels mitjans. Per exemple, després d'un accident d'aviació greu, durant unes setmanes els mitjans recullen qualsevol incidència relacionada amb vols d'aviació; incidències que no haurien tingut l'atenció dels mitjans si no fos perquè ja n'hi havia un antecedent similar.

Així, l'*agenda* dels mitjans també pot influir en la magnitud mediàtica o no d'una crisi, només pel fet d'estar d'actualitat o estar dins dels temes de més interès per als periodistes.

És per això que considerem que l'equip de gestió de crisi ha de tenir sempre en compte l'*agenda* dels mitjans, fer sempre seguiment del que és notícia i preveure si aquesta genera nous riscos per a l'empresa.

4. Finalment, volem proposar un nou model de classificació de les crisis. A partir de la idea de Mitroff i Pearson, d'utilitzar una matriu amb dos eixos, creiem que es podria establir un mapa de crisis a partir dels eixos origen i intencionalitat.

Aquests dos eixos recullen l'essència de les principals classificacions, que

hem considerat les més útils i, a més, deixen quatre escenaris oberts per situar tots els tipus de crisi, amb la qual cosa s'eviten les llistes tancades. Així, treballant des dels mateixos eixos, cada empresa pot elaborar el seu mapa de possibles crisis, un mapa que serà únic i, a la vegada, canviant si els seus responsables en mantenen el procés d'actualització que ja hem comentat (vegeu figura 3).

Figura 3. Proposta model classificació de les crisis segons orígens i intencionalitat.



Font: elaboració pròpia.

Considerem que, si cada empresa tracta de completar aquesta matriu amb les crisis més previsible, en consonància amb el moment històric i amb l'entorn, obtindrà un recurs molt gràfic per establir quatre escenaris de crisi. Un cop establerts aquests escenaris, creiem que podran establir-se missatges i estratègies de gestió semblants per a totes les crisis de cada secció.

Si observem aquesta hipotètica classificació, l'escenari menys agressiu, tot i tractar-se de crisis, és el número 2, on se situen aquelles crisis d'origen extern i no intencionades (per part de l'empresa). Són aquelles crisis que l'empresa no pot evitar, però per a les quals cal que estigui preparada. Coincideixen els autors que són



crisis que poden comptar amb el suport i la comprensió dels públics de l'empresa i que, ben gestionades, poden ser un punt d'inflexió positiu per a l'organització.

L'escenari número 1 recull les crisis d'origen intern i no intencionades. Aquí, bàsicament se situen els accidents que es produeixen dins del marc de l'empresa. Solen ser errors humans, que en realitat potser serien evitables, però en els quals no hi ha cap tipus d'intencionalitat. En aquest escenari, també solen trobar-se uns públics predisposats a entendre els accidents, sempre que es demostrï que no hi ha hagut deixadesa o mala *praxi*. Cal afegir també que, malgrat que la comunicació interna ha d'estar sempre planificada, aquesta serà especialment important quan la crisi s'origini des de dintre de l'empresa.

L'escenari número 3 és el que aporta més problemes a les empreses, perquè atempta directament contra la imatge i contra els valors. Recull aquelles crisis internes i intencionades. En aquestes situacions, el que el públic penalitza, més que el fet en si, és la mala gestió prèvia que ha permès que s'arribi a aquest punt. Cal recordar també que aquest escenari té un repte important pel que fa a la comunicació als públics interns.

L'escenari 4 recull les crisis generades des de l'exterior, on hi hagi part de responsabilitat de l'empresa. Recordem que l'eix "intencionalitat" valora la intencionalitat de l'empresa o l'organització que pateix la crisi. Un cas de crisi d'aquest tipus seria la publicació en un mitjà de comunicació d'una informació perjudicial per a l'empresa, que hagués estat filtrada des de dins d'aquesta. En aquests casos, l'origen real és intern, però l'explosió de la crisi es produeix a l'exterior.

Notes

¹ Membres del grup de recerca en Estratègia i Creativitat Publicitàries de la Facultat de Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull.

² HEATH, R. *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. London: Sage, 1997, (p. 1-37).

³ GRUNIG, J. *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

⁴ WESTPHALEN, M.; PIÑUEL, J.L. *La dirección de la comunicación. Prácticas profesionales*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1993, p. 87.

⁵ FITA, J. *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000, 1999, p. 135.

⁶ FERNÁNDEZ, J.; HUERTAS, A. *Redacción en relaciones públicas*. Madrid: Pearson, 2009, p. 184.

⁷ CONTRERAS, D. *La gestión de crisis en la comunicación organizacional*. Madrid: Análisis, 2006, p. 307.

⁸ LÓPEZ-QUESADA GIL, M. *¡Estamos en crisis!* Madrid: CIE Dossat 2000, 2003, p. 15.

⁹ STOCKER, K.P. "A Strategic approach to crisis management". A: *The Handbook of strategic public relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill, 1997, p. 194.

¹⁰ FERNÁNDEZ; HUERTAS. *Op. cit.*, p. 184.

¹¹ FITA. *Op. cit.*, p. 132.

¹² GONZÁLEZ HERRERO, A. *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1998, p. 36.

¹³ *Ibid.*, p. 37.

¹⁴ ARGENTI, P.; FORMAN, J. *The power of corporate communication*. New York: McGraw-Hill, 2002, p. 237.

¹⁵ ULMER, R.; SELLNOW, T.; SEEGER, M. *Effective crisis communication*. USA: SAGE Publications, 2007, p. 7.

¹⁶ *Ibid.*, p. 11.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ LÓPEZ-QUESADA GIL. *Op. cit.*, p. 15.

¹⁹ FERNÁNDEZ; HUERTAS. *Op. cit.*, p. 184.

²⁰ LÓPEZ-QUESADA GIL. *Op. cit.*, p. 16.

²¹ *Ibidem*.

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*.

Bibliografía

ARGENTI, P.; FORMAN, J. *The power or corporate communication*. New York: McGraw-Hill, 2002.

CONTRERAS, D. *La gestión de crisis en la comunicación organizacional*. Madrid: Análisis, 2006.

FERNÁNDEZ, J.; HUERTAS, A. *Redacción en relaciones públicas*. Madrid: Pearson, 2009.

FITA, J. *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

GONZÁLEZ HERRERO, A. *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1998.

GRUNIG, J. *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Hillsdale (New

Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1992.

HEATH, R. *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. London: Sage, 1997.

LÓPEZ-QUESADA GIL, M. *¡Estamos en crisis!* Madrid: CIE Dossat 2000, 2003.

STOCKER, K.P. "A Strategic approach to crisis management". A: *The Handbook of strategic public relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill, 1997.

ULMER, R.; SELNOW, T.; SEEGER, M. *Effective crisis communication*. USA: SAGE Publications, 2007.

WESTPHALEN, M.; PIÑUEL, J.L. *La dirección de la comunicación. Prácticas profesionales*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1993.