

## LA COMUNICACION ANTE LOS RIESGOS DE ACCIDENTES MAYORES

TERESA DORN

Directora General de Burson Marsteller

---

### 1. INTRODUCCION

---

*La reacción inmediata de la gerencia ante un accidente grave en la empresa debe cubrir varios frentes. Uno de ellos, y no poco importante, es la comunicación a la sociedad de lo acontecido. La autora examina el problema y ofrece unas pautas a seguir para lograr evitar las consecuencias negativas que estos sucesos pueden producir en la imagen pública de la empresa.*

En la actualidad no es extraño que los ejecutivos de empresa, al coger el teléfono, oigan algo parecido a esto: «Buenos días, le hablo desde televisión ... Nos han llegado noticias de que su compañía ha tenido un siniestro en ... ¿Es eso cierto? Mandamos una unidad móvil hacia su empresa». En muchos casos éste es el inicio de una crisis que tendrá repercusión en los medios de comunicación y, por consiguiente, en la opinión pública.

La verdad es que toda empresa es vulnerable a una crisis, no solamente las empresas llamadas de «alto riesgo». Con el paso de los años, y especialmente durante la década de los 80, ha habido una mayor sensibilización de la opinión pública en cuanto a los posibles riesgos de las empresas, con ejemplos internacionales como Bhopal, Chernobil o la contaminación del Rin y, a nivel nacional, los Alfaques, el buque Casón o el atentado en el complejo petroquímico de Tarragona. Estos, y otros ejemplos de menor alcance, son conocidos por la opinión pública de una forma casi instantánea, gracias a los medios electrónicos de comunica-

ción. En todos ellos, independientemente de la ausencia de malicia y del reconocimiento del problema, las empresas tuvieron que asumir la responsabilidad de los riesgos. También se ha demostrado lo siguiente:

1. Casi cualquier accidente se puede convertir en una situación crítica para una empresa.
2. La comunicación de un accidente, por grave que éste sea, puede ser controlada de forma eficaz.
3. Las empresas pueden adoptar una serie de medidas que les ayuden a estar lo mejor preparadas posible para el caso de que se produzcan.

Con la publicación del Real Decreto 886/1988, la comunicación empieza a ser obligatoria. Las empresas tienen que informar a las autoridades sobre «cualquier suceso ... que suponga una situación de grave riesgo» e, incluso, informar a la opinión pública sobre sus planes de emergencia. Aunque existe la obligación de informar sobre los riesgos, se va a analizar, de momento, la comunicación necesaria en caso de que ocurra un accidente y, sobre todo, cómo tener preparado de antemano un plan de comunicación ante el riesgo de accidentes.

## 2. CARACTERISTICAS DE UNA CRISIS

---

El diccionario define la palabra «crisis» como: «un período crucial o inestable, o una situación pendiente de un cambio decisivo». En el caso de una empresa, una crisis puede derivarse de muchas causas.

- **Producto.**— Manipulaciones de producto, contaminaciones, problemas de envases, etc.
- **Procesos de fabricación.**— Accidentes, explosiones, etc.
- **Financiero.**— Fusiones y adquisiciones, OPAs hostiles, etc.
- **Laboral.**— Conflicto laboral, huelgas, etc.

Casi todas las emergencias poseen unas características comunes. Siempre existe el factor sorpresa e, inevitablemente, una información insuficiente sobre el problema. Para la dirección, una emergencia crea una sensación de pérdida de control y no hay mucho tiempo para ser sistemático. Por otro lado, las empresas que por lo general operan fuera de la luz pública se ven sometidas de pronto a un minucioso escrutinio por parte del exterior. Todos estos factores pueden provocar una mentalidad de asedio dentro de la empresa que, a su vez, propone soluciones a corto plazo.

## 3. LA COMUNICACION ANTE ACCIDENTES

---

Sabemos que los accidentes más importantes son, raras veces, el resultado de una casuali-

**Un accidente serio no es ni importante ni dramático hasta que alguien lo califica como tal.**

dad. Suelen ser la consecuencia de una combinación aleatoria y fortuita de pequeños incidentes que, por sí solos, no serían particularmente significativos, pero que en su conjunto pueden llegar a ser dramáticos.

Además, un accidente serio no es ni importante ni dramático hasta que alguien lo califica como tal. Se convierte en una situación de crisis cuando la organización que ha sufrido el accidente pierde la iniciativa de comunicación hacia otros grupos. Estos son los usuarios, consumidores, ecologistas u otros colectivos de interés especial, como grupos sociales o políticos que, a través de los medios de comunicación, aprovechan las circunstancias del accidente para criticar la organización y para promocionar al máximo sus propias ideologías.

Al estar motivados por elementos ajenos al accidente en sí mismo, tienden a tomar la iniciativa para aprovechar la situación a su favor. Esto suele ocurrir cuando alguno de estos grupos, que hemos comentado en el párrafo anterior, lleva tiempo mostrando su insatisfacción porque la organización no hace suficiente caso de sus inquietudes. Por tanto, el accidente se les presenta como una clara confirmación de que ellos «siempre han tenido razón». Los periodistas huelen que hay una «noticia» detrás de la «noticia» y el desastre está en marcha.

La comunicación efectiva después de un accidente es, por tanto, sumamente vital para minimizar el riesgo de que sea convertido en un desastre.

Una formación eficaz, a través de seminarios para los portavoces de la empresa, donde se presentan simulacros de una situación de crisis, proporciona una experiencia indispensable para los mismos en el caso de tener que enfrentarse con un caso real. Pero esta formación, en sí misma, no es más que un «maquillaje» si la compañía u organización no **asume realmente con pleno compromiso y plena dedicación la seguridad.**

- La seguridad debe ser una parte integral de su **filosofía operacional**, incorporada en un documento corporativo de intenciones que sea asumido por los grupos de la empresa que deben intervenir en estas situaciones, de manera que puedan transmitir las instrucciones oportunas en todo momento a la totalidad de los implicados.
- Además, el concepto de seguridad debe ser el eje de todos los **procedimientos técnicos y funcionales.**
- Tanto la **política de comunicación de incidentes/accidentes como la infraestructura de comunicación de incidentes/accidentes** son y deben ser consideradas como el resultado lógico de la unión de estos dos conceptos, porque solamente así se permite valorar su total compatibilidad con los objetivos generales de la compañía.

#### 4. TRATAMIENTO EFICAZ DE LAS CRISIS

¿Qué hacer cuando surge la situación de emergencia?

La experiencia ha enseñado que, por muy grave que sea la crisis y por muy dolorosa que resulte la tarea, **lo más beneficioso para la compañía es comunicar lo que se sabe y lo que no se sabe** de una manera rápida y responsable, demostrando además sensibilidad ha-

**En el peor momento de una crisis, suele ocurrir que la empresa pasa por alto a sectores especiales que necesitan escuchar su mensaje.**

cia las personas afectadas. Al tomar la ofensiva y tener en cuenta los intereses de los sectores clave, una empresa tiene más posibilidades de ser considerada como un miembro responsable y sensible de la comunidad, en lugar de un monolito reacio o indiferente.

En el peor momento de una crisis, suele ocurrir que la empresa pasa por alto a sectores especiales que necesitan escuchar su mensaje. Estos sectores abarcan desde los empleados de la compañía, vendedores, personal médico y de seguridad; y fuera de la empresa: autoridades locales, comunidad financiera, expertos técnicos, etc.

En esta situación, los medios de comunicación constituyen una audiencia clave. Con el fin de contribuir a la elaboración de una información objetiva y hasta positiva, la empresa debe encontrar un portavoz que sea sensible y franco.

Así pues, existen una serie de medidas que una compañía puede adoptar para controlar una situación de emergencia:

- **Centralizar y controlar el caudal de información.**

- **Nombrar un equipo para la gestión de la emergencia.** Deben quedar relevados de sus responsabilidades habituales con el fin de que puedan centrarse en el problema inmediato de la compañía.
- **Planificar para «el peor de los casos».**
- **Contener el problema, si es posible.**
- **Entender la labor de los medios de comunicación y actuar en consecuencia.**
- **Identificar y solicitar aliados.** Terceras personas pueden ayudar a crear una actitud positiva hacia la compañía entre el público general, los medios y otros sectores importantes.

## 5. PLAN DE PREPARACION PARA SITUACIONES DE CRISIS

---

Una empresa puede prepararse para salir airoso de una emergencia y, en ocasiones, para evitarla, poniendo en práctica un adecuado plan de preparación.

De forma específica, el plan de preparación consta de cuatro pasos:

1. Una **auditoría/investigación** sobre los puntos fuertes y débiles de la compañía. No es un análisis de riesgo, sino una detección de las posibles áreas problemáticas y de los sectores afectados, en lo que se refiere a comunicación e imagen, que proporciona la información necesaria para elaborar un sistema completo de comunicación durante una emergencia, tanto a nivel interno como externo.

En la auditoría se sondea la opinión y actitud del personal y de los directivos, además de grupos externos a la compañía para captar su percepción, nivel de conocimiento y posibles reacciones en situaciones de crisis.

2. Un **manual de comunicación**, que facilita una serie de planes de contingencia, que

darán respuesta al qué, quién, dónde y cuándo de las comunicaciones que hay que realizar ante un accidente, incluyendo modelos ya elaborados de información a distribuir en caso de crisis, lo que permite actuar con la máxima rapidez en una situación real.

3. **Entrenamiento de portavoces**, que consiste en exponer al equipo designado por la compañía para encargarse de la emergencia a unas situaciones simuladas, basadas en los problemas que figuran en la auditoría en seminarios de formación que permiten «practicar» cómo reaccionar y comunicar ante una crisis.
4. **Programas preventivos**, que pretenden corregir aquellos problemas existentes en la compañía que podrían conducir a una situación crítica. En estos programas también puede estar incluido lo que llamamos «creación de confianza», un esfuerzo para obtener apoyo entre los sectores clave o los posibles aliados, que garantiza que, de producirse un accidente, la compañía tendrá a quién recurrir o en quién apoyarse.

Nadie puede predecir el futuro, pero la creación e implantación de un plan de comunicación permite que las compañías estén mejor preparadas para llevar a cabo sus planes de emergencia con una mínima repercusión negativa para su imagen.

## 6. COMUNICACION DE RIESGOS UNA NUEVA REALIDAD

---

En los últimos tiempos, los accidentes industriales y los problemas relacionados con la eficacia o efectos secundarios de algunos productos han creado en la opinión pública una sensación de inseguridad o descontento respecto a algunos procesos industriales. Esta sensibilidad pública por los riesgos se ha visto plasmada recientemente en la legislación española, al

igual que ha sucedido en otros países a raíz de la famosa «Directiva de Seveso». El Real Decreto 886/1988 sobre prevención de accidentes mayores en determinadas actividades industriales contempla ya la necesidad de informar a los ciudadanos sobre las actividades de la industria en una comunidad determinada, los riesgos que lleva consigo su operación y los planes de emergencia existentes para minimizar sus efectos.

Las empresas han venido preparándose internamente para la cuestión de los riesgos industriales, los han estudiado y han invertido grandes sumas de dinero para minimizar o eliminar internamente estos riesgos. Sin embargo, la nueva realidad es que las industrias no sólo deben prevenir técnicamente (materiales especiales, equipos contra incendios, válvulas de seguridad, control de calidad, investigación, etc.) sus posibles situaciones de riesgo, sino que, además, deben comunicarlas a la población, lo cual añade un nuevo ángulo a la cuestión de los riesgos industriales.

¿Cómo afrontar la comunicación de riesgos desde el punto de vista de las empresas? A continuación se expone algunos consejos generales a tener en cuenta ante esta nueva realidad.

- Empezar por reconocer los aspectos emocionales de la percepción de riesgo y actuar en consecuencia.
- Incorporar programas de educación como forma de reducir tensiones y elevar el grado de confianza.
- Conseguir que el tema de riesgos se trate desde una perspectiva realista. Eso sólo puede ocurrir si la opinión pública cree que las autoridades competentes también están

reaccionando correctamente ante los accidentes.

- Ninguna empresa debería competir con aquellos Organismos Oficiales cuya función es comunicar en situaciones de emergencia. Más bien, debería identificar las necesidades todavía existentes y trabajar en colaboración con las autoridades competentes para satisfacer dichas necesidades.
- Ser sensible a las diferencias regionales, cuando se implementa un plan de respuesta.
- Dar a conocer los aspectos positivos de la empresa, independientemente de los asuntos de riesgos.
- Crear confianza explicando las acciones que toma la empresa para controlar y evitar los riesgos.
- Tener identificados los grupos de la opinión pública interesados en conocer los posibles riesgos de accidente en su comunidad local y tener preparado el nivel de información que ellos requieren para que sea de la mayor credibilidad.
- Conseguir el apoyo y la comprensión de los empleados.
- Formar a sus directivos sobre cómo llevar a cabo la comunicación de riesgos. Adaptar esa capacidad para las necesidades regionales y locales.

La mejor comunicación sobre riesgos no reside en las palabras, sino en los hechos y en las actividades que la gente ve que realiza una empresa y que benefician a su comunidad.

El objetivo de cualquier esfuerzo de comunicación en una situación de riesgo es crear un nivel aceptable de tranquilidad en la población, en definitiva, ganarse la confianza del público.

■