



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Sociales,
Jurídicas y de la Comunicación**

LA IMPORTANCIA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL. `CASO CAMPOFRÍO`

**TRABAJO DE FIN DE GRADO EN
PUBLICIDAD Y RR.PP.**

Segovia, 22 de mayo de 2017

AUTOR: Irene Sánchez Alegre

TUTOR: María Merino Bobillo



**CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA**

“Nunca desaproveches una buena crisis”

HILARY CLINTON, Parlamento Europeo, 2009

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS GENERALES	2
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2. CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS	3
2.1. DEFINICIÓN DE CRISIS	3
2.1.1. FASES DE UNA CRISIS	5
2.2. LA COMUNICACIÓN Y LA CRISIS	13
3. CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DE CRISIS	16
3.1. GESTIÓN DE CRISIS	16
3.2. LA PREVENCIÓN DE CRISIS	17
3.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN..	19
3.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	21
3.2.3.1. FASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	21
3.2.4. COMITÉ DE CRISIS	23
3.2.4.1. LA FIGURA DEL PORTAVOZ	24
3.2.4.2. MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	25
4. CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO ‘CAMPOFRÍO’	27
4.1. INTRODUCCIÓN	27
4.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO	27
4.3. CRONOLOGÍA DE LA CRISIS	28

3.3. POSTURAS DE LOS ACTORES PRINCIPALES DE LA CRISIS	35
3.4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS POR PARTE DE CAMPOFRÍO.....	37
5. CONCLUSIONES	41
6. ANEXOS	42
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Internet y, concretamente las redes sociales, han conformado un mundo en el que todo se encuentra conectado y además de manera instantánea. Este trabajo analiza la importancia que tiene la comunicación de las organizaciones en esa sociedad caracterizada por un constante intercambio de información. Las organizaciones se encuentran insertas en ese ecosistema por lo que una buena estrategia de comunicación es imprescindible para consolidar, fortalecer y reposicionar la marca. Y al contrario, su mala gestión repercute en una percepción negativa de la misma.

La relevancia de la comunicación adquiere cada vez mayor protagonismo para las organizaciones y juega un papel decisivo en las denominadas situaciones crisis. En ellas, el objetivo que persigue la comunicación es “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación” (Cornadó, 2000, p. 137).

Esta investigación estudia la forma de gestionar las crisis a través de una adecuada comunicación cuando se detectan los primeros síntomas de alarma.

En los últimos años se han multiplicado ciertas situaciones de crisis –escándalos financieros, corrupciones, malversaciones de las instituciones públicas, etc.- que los medios de comunicación han contribuido a difundir, aumentando así el daño a la imagen de las empresas y organizaciones en las que se producían. No todas las empresas acostumbran a actuar de forma preventiva frente a las situaciones de crisis. Se limitan a actuar cuando sobreviene acudiendo, en su mayoría, a especialistas externos para que intervengan sobre las consecuencias negativas que ha acarreado a la organización y recuperen la imagen positiva de la misma en la opinión pública.

Se hace pues necesario que las organizaciones apliquen políticas de prevención tanto a nivel de gestión de la crisis, como de la comunicación que gira en torno a ella.

Este trabajo parte de la teoría sobre la comunicación de crisis para aplicarla el estudio de un caso práctico: el incendio sufrido en 2014 en la fábrica de Campofrío, en Burgos.

La metodología utilizada ha sido el estudio de la temática a través de la consulta de investigaciones académicas: monografías, artículos y revistas científicas. Hemos

consultado también fuentes más ligadas a una aproximación práctica, como han sido portales y blogs de profesionales de la comunicación relacionados con el tema propuesto.

En segundo lugar hemos analizado el caso práctico de Campofrío con el fin de saber cómo afectan las nuevas tecnologías -redes sociales e Internet- en la gestión de la crisis. Se trata de un ejemplo para extraer conclusiones sobre la importancia de la comunicación pues su buena gestión parece que ha servido para salvar uno de los momentos más delicados de la empresa, ya que la imagen de Campofrío ha salido beneficiada.

1.1. OBJETIVOS GENERALES

El objetivo de este trabajo es estudiar el proceso que una organización tiene que seguir para gestionar de la forma más efectiva una crisis y, por otra, comprender la importancia que tiene la comunicación para conseguir buenos resultados, sin que las situaciones negativas afecten a la imagen de la misma.

Concretamente se pretende investigar el caso de Campofrío tras el incendio y destrucción total de su fábrica principal en la ciudad de Burgos y cómo, tras la repentina y tremenda catástrofe, su imagen salió ilesa gracias a la buena gestión empresarial y comunicativa que se realizó.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reflexionar sobre la importancia de trabajar con anterioridad a que se produzca una crisis, es decir, prever un plan de comunicación eficaz para establecer un diálogo con los diferentes públicos y lograr su confianza e implicación con la empresa, con el fin de ser apoyado por ellos en las situaciones difíciles.
- Documentar el alcance del incendio de Campofrío y analizar las etapas que atravesó la entidad desde el momento de la tragedia.
- Identificar a los diferentes públicos, así como la postura que adoptaron durante la crisis sufrida por la empresa.
- Conocer los diferentes roles comunicativos de las personas que constituyeron el comité crisis.
- Enunciar las herramientas de comunicación que se utilizan para el desarrollo del plan estratégico y los mensajes enviados.

2. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS

2.1. DEFINICIÓN DE CRISIS

El concepto crisis tiene sus orígenes en el lenguaje religioso de la Antigua Grecia. El término procede etimológicamente del verbo ‘*krinein*’ que significa separar o decidir (Kerchove, 1999, p. 100). En el ámbito jurídico expresaba la idea de juicio y en el ámbito de la medicina hipocrática se entendía como el cambio significativo en el estado de un enfermo, localizado y ubicado en el espacio terminal, es decir el punto más alto de una enfermedad (Béjin y Morin, 1976, p. 2). En el siglo XVII y XVIII, el concepto crisis se asocia al estudio y análisis de la sociedad dándole como significado ‘patología de los organismos sociales’. Ya en el siglo XIX la palabra es utilizada para analizar las diversas y principales mutaciones culturales como son la crisis de valores, de las civilizaciones o las crisis espirituales: etapa de incertidumbre, estrés, de suspense a la espera de una pronta solución urgente.

En el siglo XX, los medios de comunicación han propiciado que se emplee con un sentido banal, vago y mediático, sin profundizar en los distintos tipos de crisis que existen y en los diferentes ámbitos en los que se produce. No es ese el sentido que le otorga la Real Academia Española de la Lengua (R.A.E., 2017) cuando la define como “el cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. Losada Díaz (2010: 23) señala como definición más creativa y profunda la procedente de China, donde el concepto crisis significa ‘peligro’ y ‘oportunidad’, traducido literalmente ‘el peligro que genera oportunidades’.

Esta acepción es la que recoge el mismo autor para aplicarla a las crisis sufridas por las organizaciones. Las define como ‘fenómenos graves, delicados y peligrosos. Acontecimientos inesperados, urgentes y súbitos’ (*Idem*, 2010). Por lo tanto, son situaciones difíciles para la organización a la que afecte no sólo en relación con su capacidad productiva, poniendo en duda su credibilidad, imagen o convirtiéndola en centro de atención pública. Internamente, las crisis provocan en el seno de la organización, una alta preocupación los empleados, tensiones, conflictos y cierta desestabilización.

Algunas crisis son inevitables, como son las provocadas por las catástrofes naturales o por accidentes. Sin embargo, otras son previsibles y las organizaciones pueden

anticipar cómo gestionarlas para controlar, al menos, que su imagen no se deteriore e incluso esa situación comprometida pueda trabajarse como una oportunidad para que la empresa tenga una visibilidad positiva.

Sobre la comunicación de crisis encontramos diversas definiciones que guardan características similares. Según José Luis Piñuel¹ (1997:167) la crisis es:

El cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.

Steve Albrecht (1996: 90) concibe la crisis como “eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios”.

Del Pulgar (1999: 112) la define como:

Toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa – que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.

Saura² (2005: 53) propone la definición de crisis como:

Una situación grave que afecta a la empresa/ institución en algunas de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de

¹ **José Luis Piñuel Raigada** es profesor y catedrático en la Facultad de CC. De la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Sus líneas de investigación son la Teoría de la Comunicación, Metodología de la Investigación, Comunicación de Crisis y Comunicación de la Ciencia. En 1978, es doctor en Psicología (Universidad 'Louis Pasteur', Estrasburgo y Francia) y en 1979, en la Universidad de Salamanca, aquí en España. Además, es autor de diversos libros como 'Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones' (1997) y 'Ensayo general de la Comunicación', con la ayuda de Carlos Lozano(2006), entre otros. (www.mapcom.com).

² **Pilar Saura Perez** es Doctora y Licenciada en Periodismo en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y Licenciada en Administración de Empresas (ADE) en la Universidad de Comillas (ICADE). Ha impartido clases en la Facultad de Ciencias de la Información en diversas universidades (Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Comillas) y en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Nebrija. Trabajó en Procter & Gamble España en Recursos Humanos y Relaciones Externas. Autora del libro 'La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas'. Actualmente, colabora en la Fundación Banco de Alimentos de Madrid y es Socia-Directora de la empresa Talent2Grow (www.talent2grow.com)/(www.dircom.org)

interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.

En realidad, todos los autores concluyen lo mismo. La crisis se define por ser una situación difícil que requiere de una solución inaplazable, aunque sea muy arriesgada, pero son muchas de esas situaciones las que se pueden prever elaborando planes de actuación que sepan convertir un conflicto en una oportunidad y posicionar a la empresa en un buen lugar.

2.1.1. FASES DE UNA CRISIS

Existen varios modelos de crisis y dentro de ellas diferentes etapas, según el autor que las estudie. En el ámbito que nos concierne, su gestión por parte de las relaciones públicas y la comunicación, pueden resumirse en tres, según propone Losada Díaz (2010: 36- 8): la pre-crisis, la propia crisis y la postcrisis. Se trata de los tres momentos de desarrollo de la crisis, desde que comienza a vislumbrar los primeros síntomas hasta que se cierra completamente su ciclo. Estas tres situaciones van precedidas por una primera, llamada 'no-crisis', que es el tiempo que transcurre, mucho antes de la aparición de los primeros signos que desencadenan una complicación empresarial. En este período transcurrido, la entidad ha de preparar, con profundidad, las posibles soluciones ante las amenazas.

Se denomina pre-crisis a las primeras señales de alarma como las quejas de algún público relacionado con la empresa, problemas de gestión, de producción, noticias desfavorables en los medios de comunicación, etc. En esta fase, además de reconocer que existe un problema, se han de tomar las primeras medidas para enfrentarse a una emergencia. Hay que realizar un diagnóstico de la situación para poder conocer con exactitud los hechos, evaluarlos y establecer límites a la problemática sobrevenida.

La segunda etapa requiere la puesta en marcha de un comité de crisis en el que se asignan roles y responsabilidades, entre ellas la de la elección de un portavoz que se encargue de informar y contestar a todas las cuestiones que planteen los medios, de comunicación. En esta etapa la crisis se encuentra en su apogeo y ha alcanzado a la opinión pública, por lo que hay que poner en marcha las estrategias de comunicación con el fin de obtener credibilidad de los públicos. Algunos teóricos como Joseph W. Weiss (2006) y Saura (2005) recomiendan distinguir dos momentos. La fase aguda, en la que los medios de comunicación hacen públicas las malas noticias sobre la

organización, lo que produce efectos negativos. El impacto es fuerte pero su duración breve, desde unas pocas horas a unas semanas. Y la fase crónica, en la que la situación sigue siendo delicada y peligrosa, con momentos de recuperación y caídas.

La tercera etapa de la crisis es la poscrisis. Se denomina así cuando ésta ya está cerrada y las causas que la han provocado también. Pero se precisa erradicar cualquier consecuencia negativa. Para ello, se analiza la situación de cara a la imagen de la empresa y se elaboran los informes pertinentes que ayuden a gestionar otras situaciones similares en un futuro. En definitiva, se trata de recuperar lo perdido tras la crisis.

2.1.2. TIPOS DE CRISIS

Aunque existe un buen número de clasificaciones de las distintas tipologías de una crisis alguna de ellas son más significativas y han influenciado sobre el resto de los autores que estudian el tema. Hay diferentes grados de dificultad para su previsión, y en consecuencia, para su prevención, por lo tanto se agruparán según unas variables determinadas que consiguen englobar algunos de los aspectos claves para la clasificación de las susodichas.

Pero antes de clasificar los tipos, Losada (2010) establece una distinción según la importancia o la gravedad de una crisis, es decir, si ésta merece ser considerada como tal o no, para gestionarla desde otra perspectiva, menos urgente. Las que son consideradas crisis reales se pueden agrupar en:

a) Según los orígenes de los acontecimientos

Piñuel y Westphalen (1993: 87-100) dividen las crisis según la naturaleza de los hechos que las suscitan o según la duración de su desarrollo:

- **Objetivas/subjetivas:** las primeras son desencadenadas por factores externos. El mejor ejemplo son las catástrofes ecológicas, ya que son muy visibles y tienen unas consecuencias económicas graves. Otras situaciones problemáticas son atentados de guerra, huelgas, despidos, quiebras, etc. Sin embargo las crisis subjetivas son aquellas provocadas por personas relacionadas, directa o indirectamente, con la empresa. Un ejemplo sería las opiniones negativas acerca de la entidad.

- Técnicas/políticas: son aquellas que provienen de los riesgos de carácter técnicos, es decir, relacionados con la fabricación del producto o derivados de una opinión referente a la política de la empresa.

- Exógenas/ endógenas: las exógenas atacan primero a la imagen de la empresa y más tarde se extiende al interior de la organización.

b) Según los efectos

Linke³ (1989) establece cuatro tipos de situaciones:

- Las que explotan, es decir, un fuego, un accidente, un evento notable o con un impacto.

- Las inmediatas, son situaciones que aparecen de repente en las empresas. Ejemplo de ellos son los problemas medioambientales, una entrevista relevante o un informe televisado.

- Las crisis en construcción, las cuales se pueden anticipar como, por ejemplo, las negociaciones sindicales o los despidos.

- Las crisis continuas, se tratan de problemas crónicos. Ejemplos, los metales pesados en pinturas.

c) Según las causas

La aportación más completa es la de Rojas (2003), que establece que la crisis puede deberse a:

- Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.).
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.).

- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.).

- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.).

- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.).

- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abusos sexuales, plagios, etc.).

- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.).

- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.).

- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.).

³ Linke, C. (1998): *Crisis, dealing with the unexpected*, Probus Publishig Company, Chicago.

d) Según el problema detectado

Según la clasificación dada por Ritter (1996) serían:

- Crisis sobre los productos (mal uso y contaminación, mal funcionamiento, reclamaciones, etc.).
- Crisis en la industria de los servicios (como las que se producen a raíz de incendios en hoteles, accidentes ferroviarios, secuestros, cortes prolongados de energía, etc.).
- Crisis de medio ambiente.
- Crisis vinculadas a cuestiones institucionales (de orden legal y financiero).
- Crisis vinculadas a personas (empleados, obreros, etc.).

Finalmente, Castillo Esparcia (2010: 207) recoge una clasificación de los tipos de crisis según diversos autores para componer una taxonomía de las más significativas:

AUTOR	CLASIFICACIÓN
Institute for Crisis Management	- Operativas - De gestión
Gottschalk	- Financieras - De imagen - Agentes externos
Berge Mayers y Holusha	- Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas
Berge	- Crónicas (no emergencias) - Agudas (emergencia)
Reihardt	- Inmediatas (emergencia) - En desarrollo (no emergencia)
Mitroff, Pauchant Shrivastava	- Técnico/Externa - Económico/Externa - Personal-social organizativa/Interna - Personal-social organizativa/Externa
Pauchant y Mitroff	- Ataques económicos/Externos - Ataques sobre la información/Externos - Fallos - Megafallos - Enfermedades laborales - Crisis psicológicas
González Herrero	- Evitables - No evitables (accidentes u operativas)

Figura 1: Taxonomía de las crisis, Esparcia (2010)

Tras esta panorámica según las diferentes clasificaciones que se pueden hacer de las crisis, pasamos a estudiar cómo gestionar las mismas.

2.1.3. TEORÍAS DE LA GESTIÓN DE CRISIS

Cada vez son más las organizaciones que incorporan a su actividad y estrategia empresarial la comunicación con el propósito de fortalecer su imagen y reputación ante una situación crítica e inesperada. Varias son las teorías propuestas sobre la gestión de comunicación de una crisis. Todas ellas comparten que la comunicación es la herramienta más eficaz para resolver, de una manera terminante, cualquier situación de urgencia.

Basado en los estudios de Saura (2005), Losada (2010: 38-49) en su libro *Comunicación en la gestión de crisis*, agrupa siete modelos de comunicación de crisis que resultan ser complementarios entre ellos.

1. Modelo Onion de Pauchant y Mitroff (1992).

Está considerado como el más completo y útil por los demás autores que estudian la materia. Pauchant y Mitroff (1992)⁴, estiman que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia decisiva sobre cómo abordar las crisis y los esfuerzos en su gestión. Les organizan en lo que denomina *onion*, en castellano cebolla, con lo que quieren significar capas superpuestas, que reflejan la jerarquía de los individuos en cuatro niveles convergentes:

- Nivel 1: El carácter de los individuos que trabajan en la organización
- Nivel 2: La cultura organizacional como son las creencias y racionalizaciones.
- Nivel 3: Las estructuras organizacionales, es decir, la infraestructura dedicada a la gestión de problemas.
- Nivel 4: Las estrategias de organización, donde se incluyen los procedimientos a seguir en la gestión de crisis, que son: las señales de crisis/detención, preparación/prevención, crisis, contención de la crisis/limitación del daño y, por último, recuperación.

2. Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd

⁴ **Thierry Pauchant**, nacido en Francia, es profesor en una escuela de negocios independientes afiliado a la Universidad de Montreal (Canadá), dirigiendo la cátedra de Gestión Ética. Actualmente, se centra en la investigación de la gestión ética y la dirección completa de las organizaciones.

Ian Mitroff es profesor adjunto en la Facultad de Diseño Ambiental de la Universidad de Berkeley (California). También es Investigador Sénior en el Centro de Gestión de Riesgos Catastróficos y, además, es profesor adjunto de Políticas de Salud en la Escuela de Salud Pública de la Universidad de St. Louis en Missouri. Es considerado como uno de los fundadores de la disciplina de Gestión de Crisis y conocido por su pensamiento en temas de negocios y sociales.

Hurt⁵ (1992) desarrolla este modelo de comunicación de crisis que comienza a funcionar a partir del estallido de un conflicto, es decir, la fase de reacción ante un problema imprevisto. Lo divide en lo que él denomina siete capas:

- La primera es la capa central o de partida: son las reuniones iniciales del equipo organizacional.
- En la segunda se investigan los hechos ocurridos para obtener información sobre los daños.
- La tercera fase consiste en el filtrado por el que se convierten palabras, números y fotos en información útil.
- En la cuarta se eligen los medios para que el mensaje llegue de manera adecuada al receptor.
- La memoria organizacional, en la quinta fase, se convierte en útiles los aprendizajes de crisis anteriores, lo que facilita la toma de decisiones.
- En la sexta capa, los valores de la organización ayudan a establecer las prioridades de las crisis.
- Por último, el proceso de grupo, que significa que todos los elementos anteriores son unificados para la toma de decisiones del equipo de crisis.

3. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra

Se basa en fomentar que la organización mantenga relaciones estrechas con sus públicos más relevantes para poder medir el éxito de su gestión y comunicación de crisis. “Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes” (Marra, 1992, p.62). Para ello, propone las siguientes fases:

1. Planificación de la comunicación de crisis
2. Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes
3. Los procesos y prácticas de comunicación de crisis
4. La relación posterior a la crisis con los públicos relevantes

4. Modelo de las 4 Rs de Heath

⁵ **Joanne E. Hurd** autora del libro ‘Crisis response tools: a layered model of communication support’ (‘Herramientas de respuestas a la crisis: un modelo de capas de apoyo a la comunicación’), en 1992.

En 1988, Heath⁶ desarrolla este modelo de las Cuatro Rs (RRRR) que consiste en planificar las situaciones de crisis a partir de cuatro fases:

1. Reducción: evaluación de los riesgos y su posible impacto
2. Preparación: entrenamiento para la gestión de la crisis
3. Respuesta: análisis del impacto de la crisis y auditoría de crisis
4. Recuperación: mecanismos de recuperación

5. Modelos de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski

Este autor⁷ establece en 1997 un Modelo de Fijación de Objetivos de Comunicación de las crisis corporativas. Verifica que en cada crisis se desarrollan los siguientes principios de comunicación:

1. Comunicar a los más afectados de forma directa y recuperar la operatividad de la empresa
2. Comunicar en lugares cercanos a los hechos
3. Elegir una persona para comunicar de forma consistente, concreta y que sea rápida en atender a los medios, los empleados y las autoridades
4. Comunicar lo antes posible los accidentes ocurridos
5. Responder siempre a las preguntas que generen los medios
6. Tomar decisiones sólidas y razonadas
7. Actuar de manera consecuente con dilemas éticos

6. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel Newsom y Barrera

Esta teoría establece que hay que conocer los cambios de relación y de opinión que se producen desde antes de la crisis hasta después. Por lo tanto, es necesario influir en la opinión de los públicos para que tengan una opinión favorable y positiva, y no se vea la organización afectada por ésta.

⁶ **Robert L. Hearth** es profesor de Comunicación en la Universidad de Houston y es conocido internacionalmente en el ámbito de las relaciones públicas, la comunicación de crisis, la gestión de problemas, la comunicación de riesgos y la comunicación de empresa a empresa. Ha publicado varias publicaciones académicas de las relaciones públicas y, además, ha sido premiado como autor de varios libros, entre ellos 'El Manual de Comunicación de Riesgos y Crisis' (2009) y 'La Gestión Estratégica Problemas' (2ª ed, 2009). Es el editor de la Enciclopedia de Relaciones Públicas (2ª ed, 2013).

⁷ **James E. Lukaszewski** es uno de los profesionales más conocidos de la comunicación de crisis y un coach ejecutivo de alto nivel en América del Norte. Sus seminarios, teleconferencias y programas han sido atendidos por miles de profesionales en los últimos 25 años. Autor del libro 'Lukaszewski en comunicación de crisis: lo que su CEO necesita saber sobre el riesgo de reputación y el manejo de una crisis'.

Para ellos⁸, primero hay que prevenir las relaciones con los grupos en relación a la empresa, ya que interactúan entre sí y sus opiniones se entremezclan, y así, la opinión es favorable mucho antes de que estalle una crisis.

7. Modelo de crisis evitables / no evitables de González

González Herrero⁹ (1998) defiende la existencia de, únicamente, dos tipos de crisis: las evitables y las no evitables. Las no evitables son el resultado de una gestión ineficaz o de alteraciones que están fuera del control de la entidad. En las evitables el resultado deseado sería que no estalle el problema, sin embargo puede no ser este el desenlace, terminando en el inicio del suceso.

A través de estas cuatro variables, una crisis evitable podría acabar en crisis y postcrisis.

1. La organización no pone en práctica algún tipo de estrategia o de de comunicación.
2. La organización pone en práctica una estrategia comunicativa o corporativa pero son erróneas.
3. La estrategia comunicativa o corporativa puesta en marcha por la organización es correcta pero se aplica tarde.
4. La estrategia es correcta y se pone en marcha en un buen momento, pero aparecen agentes externos, ante los que la organización no puede hacer nada.

A su vez, las fases de crisis y postcrisis se pueden evitar de forma:

1. Correcta y oportunamente.
2. No existen agentes externos fuera de control o influencia en la organización.

En el modelo de gestión de comunicación de las crisis evitables, González establece cuatro etapas:

1. Gestión de conflictos potenciales
2. Planificación- prevención

⁸ **David L. Sturges** es profesor adjunto en el Área de Investigación de la gestión estratégica, de la comunicación online y de la eficacia y eficiencia en las organizaciones de aprendizaje en la Universidad de Texas-Pan American. Se fundamenta en el desarrollo organizacional basado en la mejora continua de calidad conceptos y prácticas. En este modelo colabora B.J. Carrel, D.A. Newsom y Marcus Barrera.

⁹ **Alfonso González-Herrero** es Director de Comunicación Externa de IBM en España, Portugal, Grecia, e Israel. Fue Manager de la División de Comunicación Corporativa y Public Affairs en Burson-Marsteller. Se licenció en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, en 1991, y en 1994, obtuvo un Máster de Dirección de Publicidad y Relaciones Públicas por Michigan State University (EE.UU). Es profesor en cursos de postgrado de diversas universidades y autor del libro 'Marketing Preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa'(1998).

3. Crisis
4. Post-crisis

Sin embargo, en el otro modelo de comunicación de las crisis no evitables, las etapas se dividen en:

1. Vigilancia – planificación
2. Crisis
3. Post-crisis

2.2. LA COMUNICACIÓN Y LA CRISIS

En el actual contexto social, la presencia de la comunicación explica cómo es y cómo funciona nuestro planeta. Estamos ante una sociedad conocida como la sociedad de la información y el conocimiento, en la que la comunicación es protagonista. Hace posible las relaciones sociales, las aumenta, se produce el intercambio y el comercio, genera comportamientos en las personas y en las empresas, etc.

Las organizaciones siempre han buscado darse a conocer a través de los medios de comunicación existentes. Ahora además, intentan hacerse visibles y mostrarse diferentes a las demás. Buscan transmitir sensaciones, comunicar de manera eficaz sus compromisos como organización y lograr una identificación emocional con los públicos para mantener relaciones fieles y satisfactorias con ellos.

Existen tantas definiciones de comunicación como autores en las diversas disciplinas que tratan sobre ella –sociología, física, semiótica...-. El Diccionario de la Lengua Española¹⁰ presenta unas diez definiciones del término. En el mundo empresarial Juan José Larrea¹¹ la presenta como:

La globalización de economías, mercados y la competencia en general, obliga en el caso de las empresas (públicas o privadas), a estar más pendientes de lo que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores. De hecho, una empresa ya no se diferencia

¹⁰ Del lat. Communicatio, -onis f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.2.Trato, correspondencia entre dos o más personas.3.Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.4.Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujiás, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.5.Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas.6.Papel escrito en que se comunica alguna cosa oficialmente.7.Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.8.Vía de comunicación.9.Ret.Figura que consiste en consultar la persona que habla al parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.10. pl .Correos, telégrafos, teléfonos, etc...

¹¹ **Juan José Larrea:** Entre la espada y la comunicación – forma parte del libro “Profesionales para un futuro globalizado” Ediciones Eunate (2003). <http://www.jjlarrea.com/archivos/Entrelaespadaylacomunicacion.pdf>

por los productos o por los servicios que presta, sino por su capital intangible, es decir los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación en ella para con los clientes.

Rogers (1980: 10) la define como “el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento”. Carlos Ongallo (2000: 11) ¹² opina que la comunicación es, ante todo, “un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo”.

El papel de la comunicación es decisivo en situaciones de crisis. Las organizaciones deben prepararse para prevenir las posibles crisis que se puedan dar y orientar de una manera acertada su estrategia comunicativa, con el fin de enfrentarse a ellas, proyectando, a largo plazo, una buena imagen de la compañía que de este modo no dañe a su credibilidad y reputación. J. Ventura¹³(2000: 60) define a la empresa como un “ente comunicativo que tiene como función dar a conocer todo cuanto hace la empresa, todo cuanto es, todo cuanto le preocupa y todo cuanto está dispuesta a comprometerse y a aceptar su parte alícuota de responsabilidad, en un ámbito social”.

Las organizaciones utilizarán la comunicación para defenderse de los ataques y, contribuir a una reacción positiva de los públicos frente a ellos. José Luis Piñuel (1997) habla de dos parámetros que los agravan:

1. La rapidez con la que los medios de comunicación exponen a todos los públicos los incidentes ocasionados.
2. Tanto los actores que intervienen en la organización (directivos, representantes, etc), como los que están expuestos a conseguir y difundir las noticias (periodistas), están sometidos a estrés.

El modo de enfrentar la crisis por medio de la comunicación puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso, según Aguilar Reguero (2006). La política de no comunicar para no generar polémica y evitar la repercusión pública de la noticia, es una práctica que ya no está vigente. Hoy las organizaciones basan su filosofía empresarial en la transparencia y en la proactividad. Se opta por contar lo sucedido desde la organización, tomar la iniciativa de dar información, mostrar interés por los públicos más afectados, por resolver lo que se pueda y por asumir la responsabilidad que le

¹² **Carlos Ongallo** autor de la tesis ‘Manual de comunicación’: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Librería-Editorial Dykinson, 2007.

¹³ **J. Ventura** autor del manual ‘Comunicación corporativa’, en BENAVIDES, J., Dirección de la comunicación e institucional. Barcelona, Gestión 2000, 2001.

corresponda. En la siguiente tabla, López Quesada¹⁴ (2005) divide las ventajas e inconvenientes que tiene la comunicación en situaciones de crisis:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE INFORMAR 2. MUESTRA DE LA RESPONSABILIDAD, EL COMPROMISO Y LA CERCANÍA CON LOS PÚBLICOS PRIORITARIOS. 3. TOMA DE INICIATIVA POSITIVA EN EL MENSAJE Y, POR TANT, EN LOS HECHOS 4. CONTROLAR EL MENSAJE PARA DAR LAS APORTACIONES NECESARIAS/ POLÍTICA COMUNICATIVA PROACTIVA	1. VISIBILIDAD NEGATIVA AL HABLAR ABIERTAMENTE DE LA CRISIS. 2. LO QUE SE PUEDA CONTAR ACERCA DE LOS HECHOS QUE HAN GENERADO LA CRISIS PUEDE TENER CONSECUENCIAS POLÍTICAS O ECONÓMICAS. 3. NO SERÁ POSIBLE GUARDAR SILENCIO EN EL FUTURO.

Figura 2: Las ventajas e inconvenientes según López Quesada. Elaboración propia.

Según proponen Westphalen y Piñuel (1992) en toda estrategia de comunicación de crisis debe regirse por cuatro principios clave:

1. Anticipación: comunicar todo lo que la organización sepa en cada momento antes de que otros lo hagan.
2. Agilidad: reaccionar y contestar lo antes posible a todo tipo de cuestiones que aparezcan por parte de cualquier público
3. Calidad informativa: aportar datos a los que nadie pueda acceder ya que la organización es la única que posee y gestiona la mejor información sobre lo que está sucediendo.
4. Veracidad: decir siempre la verdad ya que la mentira es la peor estrategia de comunicación, aunque si se puede dejar de dar información en un determinado momento.

¹⁴ **Miguel López Quesada Gil**, Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra y Diplomado en Guión y Producción Audiovisual. Es profesor de Comunicación de Crisis en escuelas de negocio y universidades como la Universidad de Navarra. Además, trabajó en varias empresas como Burson-Marsteller (en Barcelona, Lisboa y Madrid), Weber Shandwick (Madrid), Zed Group, entre otras. Actualmente, Director Corporativo de Comunicación y Relaciones Institucionales de Gestamp. Finalmente, autor de libros como 'Estamos en Crisis', editado por Dossat en 2003.

Estos principios deben tenerse en cuenta para elaborar el plan de comunicación, es decir, un documento de trabajo fruto de la investigación que ha sido señalada y en el que se contempla las acciones que se van a realizar, cuándo, por qué medios, etc.

Es necesario recalcar, otra vez, que las crisis pueden surgir en cualquier momento, por lo que es importante que la empresa tenga contactos privilegiados con los medios de comunicación y así, pueda mantener su propia imagen. Es importante que ellas sean las que aporten información lo antes posible, antes de que otros se adelanten y cuenten las cosas de manera que dañen a la organización. Se pone en juego la credibilidad de la entidad y, por supuesto, la cercanía y confianza con todos sus públicos más allegados.

3. CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DE CRISIS

3.1. GESTIÓN DE CRISIS

Después de haber estudiado en el capítulo anterior la naturaleza de la palabra crisis y los modelos teóricos que se han elaborado para gestionarla, es hora de abordar cómo se lleva a cabo su gestión, con el fin de evitarlas o, por lo menos, establecer unas medidas eficaces para minimizar sus secuelas en la imagen de la entidad.

La gestión de crisis Gigliotti (1993:13) la define como “la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”. Esa capacidad de respuesta supone un trabajo previo que comienza por estudiar qué tipos de crisis puede sufrir la organización, en qué medida la puede dañar, cómo afectará a sus públicos y cómo dar una solución.

La gestión de crisis requiere la gestión de su comunicación, como explica González Herrero (1998: 23) como “la capacidad de una organización de (...) asumir de manera rápida y efectiva las operaciones de comunicación necesarias que contribuyen a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”. Regester y Larkin (2002) establecen un listado de las principales actividades que supone la gestión de crisis:

1. Realizar una lista con las situaciones que podrían desembocar en crisis
2. Diseñar políticas para su previsión
3. Proponer estrategias y tácticas para combatir cada crisis potencial
4. Identificar a qué públicos puede afectar
5. Crear canales de comunicación efectivos para cada público afectado y para minimizar daños en la reputación de la organización

Por ello, las empresas estudian y establecen un plan de gestión de crisis adaptado a su naturaleza y situación, tanto para reconducirla, eliminarla o al menos suavizar sus efectos. A través de la comunicación pueden conseguir que no afecte a su imagen e incluso aprovecharla para mejorar la buena reputación de la organización.

Losada Díaz (2010) en su libro, afirma que una organización está preparada para afrontar con garantías una situación de crisis cuando:

- dispone de un documento en el que se especifiquen el conjunto de riesgos previsibles que tiene la organización por su propia naturaleza
- ha elaborado un manual de crisis
- los directivos saben lo que deben hacer cuando llegue una crisis
- los empleados conocen la existencia de la crisis
- hay un portavoz preparado para responder a los medios de comunicación
- se establece un comité de crisis en el que sus miembros saben qué funciones concretas deben desempeñar
- prevé instrumentos de comunicación específicos para ser activados en caso de necesitarse

Todo ello supone elaborar un plan de crisis no cuando estalla, en un ambiente de estrés, caos e incertidumbre, sino en los momentos de calma y normalidad de la empresa. La prevención es el factor clave para poder gestionarla de manera satisfactoria.

3.2. LA PREVENCIÓN DE CRISIS

En la actualidad, todavía existen muchas organizaciones que no están preparadas para prevenir y dar respuesta a las posibles crisis, bien por falta de madurez en su forma de entender la empresa, como por la poca visión para abordar el trabajo previo que requiere y el presupuesto que conlleva. Se piensa como si fuera algo que puede que no ocurra y por lo tanto no hay que dedicarle tiempo, esfuerzo y dinero. Un grave error que pagarán cuando se encuentren frente a un escenario incontrolable y urgente.

El mejor modo de resolver una crisis es la prevención, un trabajo que puede estructurarse en tres grandes tareas:

- detectar las posibles conflictos
- identificación de los públicos de la organización
- elaboración de un plan de comunicación de crisis

3.2.1. DETECTAR LOS POSIBLES CONFLICTOS

Para gestionar de forma adecuada una crisis, antes de que ésta llegue, hay que conocer mucho antes los peligros potenciales propios de la organización. Para ello, las empresas hacen uso del llamado *Issues Management* o *Public Issues Management* (Gestión de Conflictos Potenciales), un proceso de trabajo que las empresas utilizan para identificar riesgos funcionales o, lo que es lo mismo, factores de riesgo, externos o internos, que pueden aparecer en un momento y que pueden repercutir, en un futuro, de una manera negativa en el desarrollo de la organización (Howard Chase, 1977).

Wilcox (2001: 54) añade que la gestión de conflictos potenciales “es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro”. González Herrero (1984: 36) propone que en el proceso estratégico del *Issues Management* “hay que vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar posibles problemas a la detección de sus primeros indicios”.

Por tanto, el *Issues Management* como primer paso de la planificación, ayuda a las organizaciones a anticiparse a las crisis detectando aquello que puede afectarlas, de modo que puedan tomar medidas para que las consecuencias sean menos negativas.

Chase y Jones (1979) detallan las funciones del proceso de Gestión de Conflictos Potenciales para que puedan identificar y clasificar los sucesos según la importancia que la empresa les dé:

1. Vigilar la esfera pública para determinar si ciertas tendencias pueden necesitar una reorientación de políticas corporativas y procesos comunicativos.
2. Identificar aquellos temas con especial importancia potencial para la organización.
3. Evaluar su impacto operacional y financiero mediante un análisis de conflictos.

4. Priorizar y establecer la posición de la compañía en determinadas políticas, coordinando y asistiendo a la dirección en el proceso de toma de decisiones.

5. Implementar planes mediante la programación de temas.

Existen muchas técnicas para observar y conocer los conflictos potenciales a los que la organización está expuesta. Entre ellas están:

1. Los *brainstorming*¹⁵ para la captación de ideas o alternativas a un problema.
2. Analizar el pasado de la organización para hacer uso de los acontecimientos del pasado y así, prever los acontecimientos del futuro.
3. Analizar las situaciones ocurridas en el entorno competitivo.
4. Monitorización global: vigilar los medios de comunicación, Internet (webs, blogs y portales) y del propio regulador.
5. Publicaciones profesionales en revistas.
6. Entrevistas o encuestas con los públicos prioritarios.
7. Foros de debate: congresos, encuentros profesionales, etc.
8. Estudios e investigaciones académicas.

3.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN

En los años 90, comienza a implantarse en el ámbito de las relaciones públicas el concepto de *stakeholders* para referirse a los públicos de una organización. El autor que acuña este concepto es Freeman¹⁶ (1984: 57) y lo define como “grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o puede verse afectado por ésta”. En la actualidad, se completa la definición por cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización (Clarkson, 1995).

Existen muchas clasificaciones de las tipologías de públicos en relación con las organizaciones. Una de las más acertada para las situación de crisis es la aportada por Matrat¹⁷ (1971) y mencionada por autores como Porto Simoes (1993: 127-128) o Xifra

¹⁵ Concepto creado y descrito por **Alex Osborns** en su libro ‘Applied Imagination’, en 1954. Se trata de una técnica de creatividad en grupo, donde los miembros aportan, en un tiempo previamente establecido, el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado.

¹⁶ **R. Edwar Freeman**, experto en ética empresarial y profesor de Administración de Empresas en la Escuela Darden de la Universidad de Virginia. Fue quién definió la teoría de los Stakeholders en su libro su libro ‘Strategic Management: A Stakeholder Approach’ (1984).

¹⁷ **Lucien Matrat**, pionero de la práctica de las relaciones públicas. Fundó la Asociación Francesa de Relaciones Públicas (AFREP) y la Confederación Europea de las Relaciones Públicas (CERP). Influenció a muchos jóvenes de la disciplina y creó la primera escuela de pensamiento de las relaciones públicas.

(2003: 167), que clasifican a los públicos en cuatro niveles en función del tipo de poder que presentan frente a la organización:

1. Nivel de decisión: el gobierno o las administraciones públicas, ya que sus acuerdos y autorizaciones son necesarios para que la empresa pueda realizar sus actividades.

2. Nivel de consulta: este grupo está formado por sindicatos o accionistas, puesto que la organización debe contar con la opinión de éstos si quiere tomar una decisión o realizar alguna actividad.

3. Nivel de conducta: los trabajadores o clientes encajarían en este grupo porque sus actuaciones pueden favorecer, o no, las acciones de la empresa.

4. Nivel de opinión: los líderes de opinión u otros grupos que influyan en la organización de manera positiva o negativa.

Costa (2004) establece un cuadro genérico sobre los públicos, divididos en actores internos y actores externos, para que las organizaciones, que no tengan información interna suficiente, puedan contar en caso de una situación de crisis. Lo resume en la siguiente tabla:

	ACTORES INTERNOS	ACTORES EXTERNOS
TRADICIONALES	EMPLEADOS SINDICATOS DIRECCIÓN GENERAL DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DIRECCIÓN JURÍDICA DIRECCIÓN FINANCIERA DIRECCIÓN INDUSTRIAL DIRECCIÓN TÉCNICA SEGURIDAD ENTORNO E HIGIENE DIRECCIÓN DE RRHH DIRECCIÓN COMERCIAL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	PROVEEDORES CLIENTES COMPETIDORES PRESCRIPTORES DISTRIBUIDORES SUBCONTRATADOS CONSUMIDORES.
NO TRADICIONALES	ACCIONISTAS PRESTATARIOS TÉCNICOS DE TRABAJO SOCIEDAD MADRE FUERZA DE VENTA	GRUPOS DE PRESIÓN MEDIO POLÍTICO LOCAL/REGIONAL/NACIONAL ASOCIACIONES DE CONSUMIDORES USUARIOS MEDIOS ESTADO INSTANCIAS GUBERNAMENTALES AUXILIOS/SERVICIOS POLICÍA/COMISARÍA TRIBUNALES CONSULTORES INFORMACIONES GENERALES

Figura 3: Clasificación de los públicos de una organización, Costa (2004).

Además de clasificar a los públicos, las organizaciones deben estudiarlos o analizarlos, con el fin de obtener el perfil característico de cada uno de ellos y así influir de manera positiva en la imagen corporativa¹⁸ de la empresa. Capriotti (1999 y 2009)¹⁹ ofrece un modo de trabajar para conocerlos según tres niveles de información

1. Estructura de los públicos: identificar a los públicos con los que una organización tiene relación y establecer una prioridad entre ellos.

2. Infraestructura de los públicos: se trata de conocer los públicos que conocen información acerca de una entidad concreta y sus productos, y que, por lo general, influyen a los públicos de ésta. El objetivo es saber qué imagen transmite la organización.

3. Características: se refiere a las cualidades cualitativas de cada uno de los públicos de una organización, desde datos socio-demográficos, estilos de vida, intereses buscados, creencias y actitudes, hasta experiencias anteriores con la compañía, relaciones personales relevantes, acceso a los instrumentos de comunicación de la organización, entre otras.

El conocimiento de las posibles crisis que puede sufrir la organización y la del perfil de sus públicos, permite ya adentrarse en la fase definitiva, que es la de elaborar un plan de comunicación de crisis.

3.2.3. PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

3.2.3.1. FASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

El plan de comunicación se elabora y se implementa a lo largo de un proceso que puede resumirse en las siguientes fases:

1. Investigación

¹⁸ Según **Paul Capriotti**, es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca, producto o servicio.

Según **Joan Costa**, es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos.

¹⁹ **Paul Capriotti**, Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona en España y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario en Argentina. También es PDD en Dirección de Marketing por ESADE, profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España) y Consultor de Estrategias de Imagen y Comunicación Corporativa. Autor de diversos libros como 'Imagen de Empresa' (1992), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa (1999) y Branding Corporativo (2009).

En la fase de preparación se obtiene toda la información posible a través de un conjunto amplio de preguntas como, por ejemplo, ¿qué ha pasado?, ¿cómo se ha producido?, ¿dónde han sucedido los hechos?, ¿Cuándo ha sido?, etc. De esta manera la organización obtiene información de calidad y podrá establecer los pasos siguientes con mayor seguridad.

2. Identificar los públicos prioritarios afectados

Una vez que la crisis ha sido identificada y aceptada por la organización, hay que valorar la importancia de los públicos que se ven afectados de manera directa. Según Losada Díaz se dividen en:

1. Los afectados por las consecuencias directas e indirectas de los hechos.
2. Los medios de comunicación.
3. El personal o público interno.

3. Instrumentos de comunicación

Pensar en los medios a través de los cuales la organización hará llegar los mensajes a sus públicos. Deben haber sido analizados, diseñados y hasta probados con anterioridad, para cuando llegue el momento de utilizarlos, solamente haga falta adecuar los datos y ejecutarlos. Las herramientas comunicativas más habituales y usadas son el comunicado oficial, la nota de prensa, rueda de prensa, tablón de seguimiento, webs de crisis y, por último, blogs y redes sociales.

4. La construcción del mensaje

El mensaje estará orientado hacia el interés y expectativas de los públicos de la entidad. Tiene que tener una filosofía estratégica muy clara, basada en la transparencia, la apertura y la responsabilidad. Su objetivo es crear una reacción positiva.

Westphalen y Piñuel (1992) hablan de tres cosas claves para la construcción del mensaje:

- Qué es lo que está pasando, qué ha causado la crisis.
- Qué estamos haciendo para solucionarlo.
- Cómo le garantizamos que esto nunca volverá a suceder.

Lo más importante es no caer en contradicciones, por lo que, dadas las circunstancias de urgencia y de caos, es necesario únicamente lanzar datos que sean seguros. La información debe ser breve y clara, y no hay que restar importancia al problema, pues la seriedad de la situación acabará descubriéndose tarde o temprano por los medios.

5. Tipos de estrategias

Según Westphalen (1998: 117) las estrategias de comunicación a seguir por las organizaciones tienen tres modalidades distintas:

a. Estrategia de silencio

Consiste en no responder a las acusaciones o denuncias, sin desmentir, su existencia o su responsabilidad en ella. La organización pretende que el silencio apague los rumores de la crisis y que así ésta desaparezca. Esta estrategia va en contra de la filosofía de transparencia.

b. Estrategia de negación

Se trata de negar la existencia de una situación comprometida que afecta a la organización y la responsabilidad que ésta tiene con ella. El objetivo es reducir su propagación o, incluso, su extinción. El fallo llegará si en algún momento se confirma la crisis, pues no hay vuelta atrás, y la empresa se quedará sin argumentos, perdiendo la credibilidad.

c. Estrategia de confesión

Esta es la fórmula más acertada y la más utilizada. La entidad reconoce, abiertamente, la situación y su responsabilidad, con el fin de que se vea socialmente responsable, desde el primer momento, en caso de que se confirme la crisis. ofrece toda su colaboración para la extinción del problema. Esta estrategia se basa en la comunicación transparente.

3.2.4. COMITÉ DE CRISIS

También llamado ‘Célula, Gabinete o Unidad de Crisis’. Según Losada (2010), se trata de un protocolo de actuación formado por un grupo reducido de personas, que suelen ser de la alta dirección, que son los que se encargan de la gestión de la crisis, los que deciden los pasos que la organización debe seguir en cada momento. No todas las crisis son iguales, por lo tanto no todas las empresas incluyen a las mismas personas en el Comité, pero habitualmente se componen de individuos que pertenecen a la cúpula directiva de la entidad y que poseen capacidad técnica y experiencia profesional:

1. El presidente o director de la organización
2. Ejecutivos de Alto Rango y Directivos
3. Director de Comunicación o Responsable de Prensa. Muchas veces se convierte en el portavoz

4. Responsable de Recursos Humanos
5. Técnicos y expertos del área afectada en cada caso

Los miembros del comité tienen asociado un rol y una función, entre ellas:

1. Detectar señales de alarma y analizarlas.
2. Elaborar estrategias y definir objetivos según el grado de gravedad, el alcance del problema, su extensión y la duración previsible.
3. Tomar decisiones oportunas en cada momento.
4. Comunicar constantemente tanto el posicionamiento de la organización como las decisiones que se vayan tomando.
5. Secretario: convocar reuniones y enviar a otras personas de la organización para que obtengan la información que se necesita conocer en cada momento.
6. Formar a los trabajadores, crear simulacros, etc.

El funcionamiento y organización de este comité está regulado según las normas determinadas dentro del Manual de Comunicación de Crisis de cada organización.

3.2.4.1. LA FIGURA DEL PORTAVOZ

Sánchez Calero²⁰ (2004: 85-100) afirma en su artículo “Comité de crisis: actores, roles y trabajo”, expuesto en la revista Zer²¹, que la figura más importante del Comité de Crisis es la del Portavoz o Director de Comunicación. Se trata de la persona que representa a la organización de cara a los medios de comunicación. Su papel es decisivo, ya que será su imagen. Debe estar preparado para responder a las cuestiones que planteen los periodistas en las ruedas de prensa. Tiene que formar parte del Comité de crisis para estar bien informado de la situación y deberá ser de la Alta Dirección para que pueda tomar una decisión rápida sin necesidad de consultar a nadie. En casos de especial gravedad, será la máxima autoridad de la compañía quién se encargue de ser portavoz. Además, tiene que estar dotado de unas cualidades concretas para ser capaz de dirigir una situación delicada. En primer lugar, tiene que tener un dominio total de la expresión verbal para poder dirigirse con la mayor claridad posible a los medios y, a su vez, un control en el lenguaje corporal que le permita transmitir credibilidad. Otras cualidades que debe reunir son la prudencia y la rápida capacidad de reacción para responder de manera inmediata ante cualquier cuestión que pueda surgir.

²⁰ María Luisa Sánchez Calero es profesora en la Universidad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Profesora de Periodismo.

²¹ ZER es una revista de estudios de comunicación

Según Losada (2010), para realizar un buen trabajo, el portavoz debe seguir unas pautas:

1. Conocer a fondo de lo que va hablar
2. Adecuar el mensaje intencionado de la compañía a la lógica de los medios de comunicación
3. Anticiparse a las informaciones que puedan dar los medios
4. Ofrecer una imagen profesional, responsable y, sobretodo, humana.

El portavoz debe recibir una preparación, un entrenamiento para actuar con los medios. Existen los llamados *Media Training*, donde las personas que asumen el papel de atender a la prensa, como ejecutivos, directores y presidentes, realizan sesiones de formación con el fin de lograr mejores resultados en situación de exposición mediática. Se hacen simulaciones, grabadas, de entrevistas en directo, la conducción de ruedas de prensa o lecturas de comunicados, conferencias, debates, etc., para mejorar el contenido del discurso, la expresión corporal, la voz, la vestimenta y el protocolo a seguir del portavoz (Losada, 2010).

3.2.4.2. MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Se trata de una guía de comunicación para la organización en la que se recogen todas las actuaciones, indicaciones y procedimientos que se deben seguir para prevenir, eliminar o suavizar una crisis. La filosofía de dicho manual se basa en dos conceptos claves: la transparencia y la veracidad. La organización no debe ocultar información y, además, toda la información que proporcione tiene que ser veraz. Dicho manual forma parte del protocolo de actuación para que la respuesta de una empresa se haga de la manera más rápida y eficaz posible. Esta fórmula de gestionar la crisis tiene como objetivo proteger la imagen y reputación de la organización, transmitiendo un mensaje de responsabilidad y compromiso y evitar que aparezcan opiniones negativas acerca de la entidad. Es un documento confidencial y de uso exclusivo para las personas que forman parte del Comité y, en ocasiones, se extiende a otros departamentos para que estén al tanto de lo que está ocurriendo. Es de gran utilidad para la toma de decisiones y para su aplicación inmediata si es el caso (Losada, 2010).

El contenido del manual de crisis según Losada (2010) puede mostrarse visualmente en la siguiente tabla:

MANUAL DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

- a) Crisis potenciales a las que está expuesta la organización
- b) Protocolo de actuación ante la crisis
 - 1. Investigación
 - 2. Públicos afectados
 - 3. Portavoces
 - 4. Acciones recomendadas
 - 5. Información que hay que transmitir
 - 6. Medios que hay que utilizar
- c) Comité de crisis
- d) Públicos
 - Los afectados
 - El público interno
 - Los medios de comunicación
- e) Instrucciones para enviar los mensajes escritos
- f) Listados de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación de crisis
- g) Argumentarios
- h) Lista de contactos

Figura 4: Manual de gestión de crisis según Losada. Elaboración propia.

La llegada sin aviso de la crisis y el poco tiempo que una organización tiene para actuar son motivos suficientes para que una entidad tenga a su disposición su propio manual.

4. CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO ‘CAMPOFRÍO’

4.1. INTRODUCCIÓN

Vamos a intentar mostrar cómo la teoría es puesta en práctica en una situación de crisis aguda como la que sufrió la empresa de Campofrío cuando sufrió el incendio de su fábrica en 2014. Se comparará con algunos otros casos y se analizará cómo cada organización o falla o mejora dependiendo de la estrategia comunicativa utilizada y tras haber seguido de manera eficaz los pasos previstos en la gestión comunicativa de crisis.

4.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO

Campofrío Food Group, S.A., cuya sede central se ubica en la Avda. de Europa, Parque Empresarial la Moraleja en Alcobendas (Madrid), elabora y comercializa embutidos, conservas cárnicas y sus derivados. Dentro del ámbito nacional la compañía se divide en varias regiones de negocio. Destacan las empresas cárnicas situadas en las comunidades autónomas de Cáceres, Toledo, Valencia, Soria, Madrid y Burgos. Se estructura en 12 departamentos: Marketing, Suministro, Comunicación interna y externa, RRHH, Finanzas, Sistemas de información, Logística, Administrativo, Control de Calidad, Producción, Aprovisionamiento y Comercial.

En 1952 fue fundada la sede en el barrio de Capiscol de Burgos, bajo la denominación de Conservera Campofrío, S.A., como un pequeño matadero del que formaban parte ocho empleados. Era una época bastante complicada por la falta de ganado para sacrificar y por las penosas políticas arancelarias que hacían dificultosas las transacciones. Pero con gran trabajo, la compañía va creciendo en Burgos siendo una de las empresas con mayor peso económico y social de la ciudad. Alrededor de ella son construidos varios edificios de hasta diez pisos cada uno, donde se instalan parte de los trabajadores y sus familias. En 1974 es creada la Fundación laboral Sonsoles Ballvé destinada a ofrecer a los trabajadores acciones formativas, educativas, culturales y de ocio. Estas políticas de responsabilidad social corporativa fomentaron el sentimiento de pertenencia y complicidad de los empleados con la empresa y entre ellos, haciendo que Campofrío fuese parte de sus vidas.

Más tarde, se abren oficinas de ventas en Bilbao, Oviedo, Santander, Zaragoza, Barcelona y Madrid, hasta dar el salto al extranjero, en concreto a Rusia y República Dominicana y después, se producen alianzas comerciales que impulsan aún más su

crecimiento. Debido a la ampliación del negocio, la fábrica burgalesa se queda pequeña y deciden construir una planta más amplia y con instalaciones más innovadoras. El 27 de febrero de 1997 se inaugura en el Polígono de Villafría en Burgos con el nombre de Campofrío Alimentación S.A., y es la fábrica de industria cárnica de Campofrío más grande de España²².

El 16 de noviembre de 2014 se produce un grave incendio y la fábrica es desalojada de inmediato. Rápidamente, la empresa pone en marcha un protocolo de actuación de crisis. Comienzan evacuando a los trabajadores y a familias cuyas viviendas se encuentran a pocos metros de la factoría. Los bomberos intentan reducir los daños y controlar las llamas para que no se extiendan hacia un depósito de amoníaco situado a poca distancia. Cunde el pánico. La población empieza a alarmarse por lo que está sucediendo. Al poco tiempo del accidente, Pedro Ballvé, presidente de la compañía, se traslada a localidad burguesa.

Aquel desastroso suceso con graves consecuencias sociales, económicas, laborales y medioambientales fue correctamente gestionado por Campofrío. Desde los primeros momentos, la organización actúa con transparencia, ofreciendo toda la información de la que dispone.

La empresa emite un comunicado a los medios de comunicación para responder a todas las cuestiones que surgen sobre la situación, y enviar un mensaje tranquilizador ante el incendio. Posteriormente, agradece a todos los involucrados en la mitigación del fuego, tanto como los agentes implicados como a voluntarios.

Gracias a su implicación con todos los *stakeholders* implicados: trabajadores, medios de comunicación, inversores, miembros de la comunidad, autoridades, consumidores y opinión pública, Campofrío genera un valor emocional. Consigue convertirse en algo más que una empresa. Una parte más de la sociedad burgalesa.

4.3. CRONOLOGÍA DE LA CRISIS

Antes de comenzar con el análisis del caso práctico, nos parece importante describir su desarrollo y cada una de las decisiones o acciones que fueron tomadas por la empresa Campofrío.

Año 2014

²² Véase en: <https://www.fabricadeburgoscampofrio.com/asi-nacio-campofrio-en-burgos-en-1952/>

16 de noviembre: a las 6.40 horas se declara un incendio en la fábrica de Campofrío en Burgos. Rápidamente, los directivos de la entidad se encargan de comprobar que no haya daños personales. Una vez confirmado que así fue, la dirección de la compañía se reúne de urgencia, para establecer el plan de acción para la gestión de esta crisis, en la que la comunicación juega un papel fundamental. En un breve período de tiempo, se envía un primer comunicado de prensa, un texto tranquilizador en el que la empresa lamenta el incendio, señala como prioridad de su actuación velar por la seguridad de las personas, anuncian su colaboración con los servicios de emergencia y agradecen la labor de quienes están trabajando en la extinción de las llamas. También ponen en conocimiento el aprovisionamiento de sus productos gracias al trabajo de las otras fábricas y, por supuesto, muestran el compromiso de Campofrío de volver a construir la planta en Burgos y mantener el empleo. (ANEXO 1).

17 de noviembre: los máximos responsables de la Compañía convocan una primera rueda de prensa. El director general de Campofrío y el director general de la filial en España ejercen de portavoces y explican a los periodistas lo ocurrido en esas 24 horas, desde que comenzó el incendio, y anuncian las decisiones que se han tomado: volver a construir la planta en Burgos y mantener el empleo.

Una vez terminado el acto informativo los componentes del Comité se reúnen, en un auditorio de la ciudad, con todos los trabajadores afectados para informarles de la situación y de la postura que adopta la empresa.

19 de noviembre: Aparece un spot publicitario de Campofrío²³, elaborado por la agencia McCann y producido por La Joya Producciones. Aparecen como protagonistas personas célebres como Chus Lampreave, Santiago Segura, Chiquito de la Calzada, Alfonso Aragón y Miguel Gila, los bomberos que ayudaron a la extinción del incendio y algunos trabajadores contando sus historias y dificultades reales. Esta campaña es una manera de solidarizarse con todo aquel que ha sufrido una desgracia ese año y para que se pongan un poquito en la piel de Campofrío por la tragedia del incendio. Animan a todos los españoles a una reflexión colectiva con el lema ‘Que nadie nos quite nuestra

²³ Véase: <https://www.youtube.com/watch?v=9ZKFGIR-yYI>

manera de disfrutar de la vida’, eslogan que lleva repitiéndose cada Navidad. (Llorente&Cuenca, 2014).

20 de noviembre: Campofrío pone en marcha su estrategia de comunicación en los medios de comunicación para responder a los rumores y dudas acerca del despido de los trabajadores de la fábrica. Lanza un anuncio en los principales periódicos nacionales, *ABC*, *El Mundo* y *El País*, una página a todo color con un mensaje de agradecimiento a todas aquellas personas que han mostrado su preocupación por la marca tras el incendio. En la siguiente figura aparece el anuncio gráfico con el mensaje de gratificación. (PRredacción, 2014).



Figura 5. Publicidad gráfica de Campofrío.

26 de noviembre: el Ayuntamiento de Burgos da por extinguido el incendio. Lo confirma Javier Lacalle, alcalde la localidad, en una rueda de prensa, donde, además, presenta la nueva campaña publicitaria de apoyo a la empresa cárnica con el lema ‘Esta Navidad compra Campofrío’, con la intención de animar al consumo de productos de la fábrica. Esta nueva acción publicitaria cuenta con la ayuda de la Federación de Empresarios del Comercio (FEC) de Burgos y la Confederación de Asociaciones de Burgos (FAE). Durante los primeros 15 días de diciembre se exponen 120 carteles de grandes dimensiones en las estaciones de metro de Madrid, Barcelona y Bilbao. También se lanzan mensajes en las redes sociales para llegar al máximo número de personas (DB-Agencias, 2014).



Figura 6. Cartel gráfico de Campofrío.

3 de diciembre: la policía científica entra al interior de la fábrica para comenzar la investigación para esclarecer las causas que originaron el grave incendio.

11 de diciembre: el Comité de Empresa de Campofrío, la Confederación de Asociaciones Empresariales en Burgos (FAE) del polígono de Gamonal y la dirección de la empresa pactan las condiciones del Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE)²⁴ en dos reuniones muy intensas. Se aplica a todos los trabajadores de la fábrica quemada que no hayan sido recolocados en otros puestos de trabajos, lo que supone 774 empleados de los 940 que componían la planta principal y el secadero de jamones, ambos ubicados en La Bureba, llamada así la nueva fábrica cárnica de Campofrío. A los 166 empleados que les han concedido un puesto de trabajo en una de las Plantas de Jamones y Carnes Selectas en Ólvega (Soria) y Torrente (Valencia), les sufragarán los gastos de transporte, alojamiento y manutención diaria. Finalmente, los trabajadores recibirán durante 24 meses complementos salariales de 290 euros fijos por trabajador, gracias al apoyo de la Junta de Castilla y León (Europa Press, 2014).

17 de diciembre: el Consejo de Ministros aprueba dentro del ‘Plan de Activación para el Empleo’ una ayuda destinada a aquellas empresas que en caso de haber tenido

²⁴ Un **Erte** es un expediente de regulación de empleo temporal, es decir, una autorización que recibe la empresa para la que una persona cualquiera trabaja y así poder suspender temporalmente su contrato de trabajo. Aunque sigues perteneciendo a la empresa, no cobras por parte de ella, sin derecho a pagas extras ni vacaciones.

que interrumpir sus actividades, por causa de fuerza mayor, estén dispuestas a seguir conservando el empleo de sus trabajadores. Campofrío obtendrá una ayuda durante 12 meses por cada trabajador, pudiéndose prolongar la ayuda 12 meses más.

Año 2015

9 de septiembre: algunos de los empleados de la fábrica, aficionados al ciclismo y como patrocinadores de Campofrío, se animan a participar en la Vuelta Ciclista a España en su paso por Burgos, junto con el profesional Perico Delgado.

16 de septiembre: acto conmemorativo titulado ‘Puesta de la primera piedra’, en el que alguno de los empleados colocan, de manera simbólica, la primera piedra de la nueva fábrica que se va a construir. Además, se presentan las medidas de sostenibilidad con las que cuenta la nueva planta.



Figura 7. Evento Primera Piedra.

16 de noviembre: Campofrío sigue comunicándose con la ciudad de a través de gestos simbólicos en las calles, con grandes pancartas que retoman su promesa de continuar en la villa y expresan el agradecimiento y el apoyo mutuo. De esta manera conmemora lo ocurrido un año antes.



Figura 8. Calle principal de la ciudad de Burgos.

18 de abril: presentación del anteproyecto del complejo fabril, denominado ‘Proyecto Fenix’, por Fernando Valdés, CEO de Campofrío Food Group, e Ignacio González, CEO de Campofrío España.(ANEXO 2).

20 de marzo: conmemoración del Día del Árbol en Burgos. Los empleados y familiares de la empresa, que fue calcinada, participan en la reforestación de una zona arbolada que fue asolada por el incendio. En colaboración con la Fundación Oxígeno, el Ayuntamiento de Burgos y la Junta de Castilla y León.

25 de abril: comienzan los cursos formativos destinados a los trabajadores de la fábrica. Cursos en prevención de riesgos laborales y de calidad y medio ambiente. Todos ellos se imparten en la Confederación de Asociaciones Empresariales (FAE).

2 de junio: el presidente de gobierno, Mariano Rajoy, visita Burgos con motivo de un acto de precampaña organizado por *Diario de Burgos* y visita las obras de Campofrío para conocer los avances y la situación en la que la compañía se encuentra en ese momento.



Figura 9. Visita de Rajoy a la Nueva Bureba.

6 de junio: Radio Televisión Española (RTVE) visita la nueva fábrica que está construyendo en Burgos. En el reportaje Benito Tapiador, Director de ingeniería de Campofrío, cuenta los detalles de su estructura y de los materiales que están siendo utilizados²⁵.

13 de julio: varios medios de comunicación, *Diario de Burgos*, *Correo de Burgos* y *Radio Televisión de Castilla y León*, visitan la fábrica, acompañados por Benito Tapiador, Director de la Ingeniería de Campofrío.

16 de noviembre: Campofrío estrena una emotiva película sobre la historia de la Nueva Bureba tras el incendio. En ella se agradece el compromiso y la lealtad de todos los trabajadores. Lo presentan en un acto en el que han participado Ricardo Doehner, Consejero Delegado de Campofrío, Pedro Ballvé, Presidente de la compañía, y Paulo Soares, Director General de Campofrío del sur de Europa y EE.UU.



Figura 10. Acto de presentación de la película.

23 de noviembre: el rey Felipe VI reinaugura la fábrica de Campofrío junto con la Vicepresidenta del Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría, el Presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera y de Pedro Ballvé, máximo responsable de Campofrío.

²⁵ Véase: <https://www.youtube.com/watch?v=HO9PHprC2s>



Figura 11. Su Majestad el Rey visita la Nueva Bureba.

3.3. POSTURAS DE LOS ACTORES PRINCIPALES DE LA CRISIS

1. Postura de la empresa Campofrío

Campofrío considera que la situación es un drama para todos los trabajadores de la fábrica quemada y, a su vez, para su familia. Su decisión ante ese problema, es diseñar un plan para reconstruir el negocio de nuevo, es decir, volver a construir la fábrica e invertir para recuperar la capacidad productiva, lo antes posible. La organización está dispuesta a ofrecer a cada empleado un puesto de trabajo, bien sea recolocándolo en otra de sus fábricas, o bien, una vez se haya inaugurado en la nueva. Además les ayudan con complementos salariales. Se pone también como objetivo diseñar un plan de formación para mejorar las capacidades técnicas de los trabajadores y, por supuesto, incrementar las medidas de seguridad y de control de riesgo, para que no vuelva a ocurrir tal catástrofe.

A través de las redes sociales, en concreto Twitter y Facebook, Campofrío también lanza mensajes de apoyo, de decisión de continuar en Burgos y mantener todos los puestos de trabajo, e intercambia agradecimientos y deseos con todos los públicos.

2. Postura de trabajadores y comité de empresa

En un primer momento, los trabajadores no son capaces de reaccionar, se cierran entre lágrimas tras lo sucedido, están desolados. Su lugar de trabajo ha desaparecido, se ha reducido a cenizas. El nerviosismo les invade pues temen perder el empleo o verse forzados a trasladarse a otro puesto de trabajo de la empresa les pueda ofrecer en otra localidad. Pero este motivo sentimental y a su vez racional, se forja una fuerte unión entre ellos. Pronto, al enterarse de las decisiones que adopta la compañía de poner en pie una nueva fábrica y de conceder ayudas a cada uno de ellos, el ambiente de compañerismo y solidaridad se contagia en una actitud optimista y de gratitud hacia la

empresa. En su comité, el presidente, Pablo Fraile, realiza una defensa del drama que el incendio supone a las muchas familias que viven del trabajo de aquella planta cárnica y pide que hagan todo lo posible para que se vuelva a construir y no se traslade a otra zona geográfica.

3. Postura de los sindicatos regionales

Desde el inicio, la postura de los sindicatos de UGT y CC.OO es la de conservar el empleo de los trabajadores afectados en Burgos. Les apoyan en todo momento a y realizan una vigilancia exhaustiva del cumplimiento de todos los compromisos propuestos por la compañía y recogidos en un texto escrito. Se trasladan a Bruselas para mantener una reunión con los grupos parlamentarios europeos para que presten especial atención al proceso de construcción de la nueva fábrica y la recolocación de los trabajadores.

4. Postura de la administración pública

La Junta de Castilla y León, desde un primer momento, se posiciona al lado de los trabajadores defendiendo la permanencia del empleo y la construcción de una nueva planta cárnica. Para ello, aporta una ayuda del 70% de compensación económica para los afectados, con el objetivo de que mantengan su nivel adquisitivo aunque se encuentren en paro, y con una subvención de 25,9 millones de euros para la reconstrucción de la nueva edificación.

El Gobierno Central, que al igual que la Junta está gobernado por el Partido Popular, decide comprometerse y apoyar a la construcción de la nueva planta cárnica. Dentro del Plan de Reindustrialización General del Ministerio de Industria y Turismo, concede 92,7 millones de euros para el levantamiento de la empresa.

El Ayuntamiento de Burgos ayuda a la compañía a través de un trato fiscal excepcional, por medio de bonificaciones: el 95% del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras, y del Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

5. Postura de la ciudad de Burgos

La ciudad de Burgos tiene un vínculo especial con la fábrica de Campofrío pues desde hace muchos años, la empresa ha generado riqueza económica por medio del

empleo directo y el indirecto, como, por ejemplo, el abastecimiento de materiales de plástico u otras materias primas. Todo ello ha redundado en la mayor calidad de vida en la localidad. Se entiende que su posición ante la crisis haya sido tanto la de apoyar a los trabajadores tras la enorme tragedia y la defensa por la marca de Campofrío. Los días posteriores al incendio la Asociación de Comerciantes, Empresas de Servicio y Hosteleros de Gamonal zona G, repartieron carteles con mensajes de apoyo y solidaridad, que fueron colocados en los escaparates de comercios, oficinas y locales de hostelería.

6. Postura de la competencia

Poco después de conocer la noticia del incendio de la fábrica de Campofrío, varias empresas burgalesas declaran públicamente su apoyo. Las dos primeras que expresan su apoyo, a través de los medios de comunicación son El Pozo Alimentación, competencia directa con Campofrío, y Calidad Pascual, cuyos empleados de la fábrica de Aranda de Duero proceden, en gran parte, de Burgos. Otras, como Argal, Casademont y Casa Tarradellas, también competidoras directas, aparecen enseguida en los medios mostrando su solidaridad con la compañía.

7. Postura de los medios de comunicación

En Burgos, pequeña ciudad de provincias, no sucedan acontecimientos de gran importancia, por lo que el incendio supuso un gran impacto por lo que los medios de comunicación, regionales y locales, ponen gran énfasis en la tragedia. Las noticias alcanzan cobertura nacional. Realizan un seguimiento diario de la crisis y cubren cada una de las acciones que van realizándose durante el conflicto.

3.4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS POR PARTE DE CAMPOFRÍO

- **FASE DE PRE-CRISIS**

Como hemos visto con anterioridad, en el organigrama de la compañía aparece un departamento de comunicación externa, pero Campofrío cuenta con los servicios de una agencia exterior que le ayude a llevar la gestión de comunicación de los distintos

departamentos que lo necesitan. Tres horas después del incendio, la compañía llama a la consultora Llorente&Cuenca, líder en España, Portugal y América Latina y cuyo director de *Consumer Engagement* es David G.Natal, para que establezca un plan de comunicación que estructura en: los públicos a los que se va a dirigir, los mensajes que han de transmitir, los encargados de emitir los contenidos y el cronograma en el que se van a publicar.

El portavoz del comité ha sido el director general, Pedro Ballvé, asumiendo este rol principal durante todo el conflicto. Un comité integrado por todas las áreas de la compañía y dividido en dos estructuras, uno dirigido a la demanda de clientes y otro, a la producción, manufactura, cadena de suministro y las demás áreas de servicio. Además está integrado por el consejero delegado, Fernando Valdés, el director corporativo de marketing y ventas, Jaime Lobera, y el comité de empresa, Hilario Sancho.

El público considerado clave es el personal interno, es decir, los empleados pues son los afectados más directos por el incendio. Desde hace años Campofrío tiene una estrategia de carácter emocional que posiciona muy bien a la compañía por la involucración que tienen sus públicos con ella. A raíz de la crisis, vuelve a implicar a todos éstos fomentando un sentimiento de unión en medio de una tragedia.

La campaña consistía en ejercer acciones personales y generales. La primera acción consistió en el envío, a todos los afectados, de una carta de agradecimiento por el apoyo recibido a lo largo del terrible suceso. El texto era muy emotivo y estaba acompañado de un ladrillo hecho con las cenizas de la planta, en el que se había grabado el nombre del trabajador y que sería colocado en la Nueva Bureba. De esta forma les hacen partícipes emocionalmente de la construcción del lugar que les devolverá su empleo y su vuelta a la normalidad. Consiguen además involucrar al resto de los públicos, pues comunicaron esta acción a través de una campaña en los medios de comunicación que tuvo una fuerte repercusión.

Los mensajes sobre los que se quiere incidir y difundir tanto a públicos internos como externos son: contar todo lo sucedido, respetar la verdad, informar en todo momento de las noticias que se vayan teniendo, agradecer el apoyo, generar un ambiente tranquilizador y, por último, destacar la idea de volver a empezar que se materializa en la construcción e inauguración de la nueva planta en menos de dos años.

- FASE DE CRISIS

El día 16 de septiembre se incendia la fábrica de Campofrío de Burgos. Inmediatamente, la dirección de la compañía se reúne con la consultora Llorente & Cuenca para establecer el plan de comunicación de crisis. Apuestan por los empleados como su intangible más valioso. Desde el primer momento se deciden los mensajes comunicativos que van a jugar un papel decisivo en la gestión de la crisis. Después se envía el primer comunicado de prensa, informando sobre todo lo que estaba ocurriendo, transmitiendo un mensaje tranquilizador a los afectados y de agradecimiento a todos los que muestran sus preocupaciones por la Compañía, como son, los consumidores y las autoridades locales. En definitiva Campofrío contesta de forma eficaz a todas las preguntas que surgen por parte de los agentes implicados. Lo hacen sin engañar sobretodo, cuando reconoce que no está controlado el incendio. Al día siguiente se convoca una rueda de prensa, en la que el director de Campofrío hace énfasis en la construcción de una nueva planta y en el mantenimiento de los empleos de todos los trabajadores afectados. La Compañía apuesta por una inversión grandísima en publicidad y se la encarga a agencia *McCann*, que prepara un spot publicitario para que sea difundido por los medios de comunicación al inicio de la época navideña. Su intención es agradecer a todos los que han participado en la extinción del incendio.

Como se puede ver la compañía explica su postura a través de comunicados de prensa, declaraciones en rueda de prensa y en las reuniones personales con los interlocutores sociales. De modo especial son protagonistas activos de las redes sociales.

A partir de aquel fatídico día, los medios de televisión, radio y prensa realizan una cobertura continuada de lo que ha sucedido. Durante los tres primeros meses - noviembre, diciembre y enero- se publican alrededor de 10.000 noticias sobre Campofrío. La prensa local y regional se vuelca en el seguimiento de lo que ocurre. La prensa nacional se hace gran eco de la tragedia en las primeras semanas. Campofrío inserta un anuncio gráfico en el que agradece a todos aquellos que han mostrado preocupación por la fábrica. El tono del mensaje cala en los públicos pues pronto salta a las redes sociales y se difunde amplia y rápidamente. En cambio, la radio no se hace tanto eco, aunque algunas emisoras regionales hablan de lo ocurrido en días especiales. En la televisión suele durar unos dos meses y, después, dan algunos avances de lo que va pasando. De lo contrario, en Internet, en redes sociales, como Twitter, el *community manager* agradece, personalmente, las muestras de apoyo de la gente, de manera muy activa. Sólo a las pocas horas del incidente las redes ya mantenían una conversación que

cubría lo que había sucedido. Finalmente, en la página de Campofrío hacen un seguimiento exhaustivo de los pasos la entidad va siguiendo en la gestión, durante los dos años hasta que se abre la nueva planta y las novedades que van surgiendo²⁶.

La estrategia de comunicación se caracteriza por ser proactiva desde el primer momento. El equipo de gestión de crisis considera que la comunicación es pieza fundamental en ese momento y puede ser la clave para la disolución del conflicto. Llorente & Cuenca les acompañan en su andadura comunicacional. Por consiguiente, hacen uso de una estrategia de confesión bien clara, pues se basa en la transparencia: Campofrío reconoce abiertamente la situación en la que se encuentran y además, se responsabiliza de ella y ofrece toda su colaboración para remediar todas las consecuencias graves que este caso puede generar. En cuanto a los rumores, opiniones negativas o bulos, se abre un blog y se difunden campañas publicitarias para tapar dichos comentarios y para la colaboración de todas las personas implicadas. Todo este trabajo comunicativo está basado en la escucha diaria para ver como las noticias evolucionaban día tras día.

- FASE POST-CRISIS

Una vez finalizada la crisis, es el momento de analizar todo lo que ha ocurrido, cuáles han sido los aciertos y los errores que se hayan podido producir con el fin de aprender y mejorar en una próxima gestión de crisis que pueda surgir.

Se evalúa el protocolo de actuación de las distintas personas que integran la gestión organizativa de la crisis, la participación de todo aquel que ha tenido una tarea concreta que hacer y el proceso en sí, es decir los pasos que han sido activados, desde el primer momento del problema.

En cuanto a la comunicación, hay que valorar los instrumentos activados durante el suceso, tanto en la prevención como en la reacción, tratando de ver los elementos que no han tenido un funcionamiento eficaz y que han sido de mala utilidad para la resolución del conflicto.

También hay que determinar si la imagen de la entidad ha sido afectada y valorar si ha para bien o para mal. En el caso de Campofrío, parece que el terrible suceso no le ha influido negativamente, ha salido ilesa. Por lo tanto no hace falta volver a crear

²⁶ Véase en: <https://www.fabricadeburgoscampofrio.com/>

estrategias para devolver a realzar su imagen, puesto que la crisis la ha dejado en una categoría mejor que donde se encontraba con anterioridad.

Lo que queda hacer es retornar y devolver la confianza a los diferentes públicos, mostrarles e inaugurar la nueva planta ya construida y que puedan volver a su puesto todo aquel que se quedó sin su trabajo. Finalmente, agradecer el apoyo de los públicos que se han involucrado u apoyado durante todo el tiempo de la recuperación del edificio.

En definitiva, adquiriendo toda la información anterior Campofrío puede obtener las perspectivas del nuevo escenario en el que se encuentra la entidad y que le capacita para volver a enfrentarse a sucesos similares en un futuro.

5. CONCLUSIONES

A pesar de la delicadeza del asunto, gracias al trabajo de comunicación que Campofrío lleva haciendo años atrás, la compañía no sufre el más mínimo daño, sino todo lo contrario. Estaba claro que Campofrío contaba ya con un protocolo y un manual de crisis²⁷ para actuar lo más rápido y eficaz posible, y ha sabido controlar de manera muy cuidadosa a los medios de comunicación.

En cuanto a la tranquilidad que ha infundido desde un primer momento en los trabajadores, prometiendo y sosteniendo que iba a mantener los empleos y que se iba a reconstruir una nueva planta, como así se hizo, Campofrío ha conseguido credibilidad y reputación de marca excelente, aunque ya contaba con una imagen muy definida y global que la identifica como tal.

Por lo tanto, la crisis no ha afectado ni a la imagen de la compañía, incluidas sus marcas-productos, ni a la palabra que ésta ha sostenido desde el principio.

Otro aspecto importante ha sido el impacto económico que podía haber generado la tragedia, ya que el incendio había devastado por completo la fábrica y volver a construirla suponía contar con mucho dinero para reconstruirla. Gracias al presupuesto obtenido a través de las ayudas administraciones locales, regionales y nacionales, así como de lo aportado por otras entidades, han salido beneficiados.

²⁷ Véase: <http://ecr-all.org/files/Manual-de-Gesti%C3%B3n-Coordinada-de-Crisis-Alimentarias.pdf>

Se puede señalar como negativo el silencio que Campofrío mantuvo en redes sociales las 12 primeras horas del incendio, que levantó las críticas y provocó un sentimiento negativo. No se entendía la ausencia de información sobre lo que estaba sucediendo. Sin embargo, se resolvió rápidamente pues a partir de las 6 de la tarde de ese fatídico día, lo resolvieron con una explicación coherente y consistente: durante ese tiempo de ausencia, se habían centrado en ayudar a los bomberos a apagar el incendio y en la seguridad de las personas. Lo urgente era aquello.

En definitiva, un trágico episodio que parece resolverse positivamente en la realidad y que la comunicación gestionó de manera extraordinariamente bien. Fue ágil, hábil y veraz. Buscó siempre el tono positivo, en torno a dos principales mensajes: la tragedia suponía no el fin sino el inicio de un mejor futuro y agradecimiento a todos, empleados, administraciones, ciudad de Burgos, etc. Supo implicar a los afectados, involucrándolos a través de una campaña honrada en la que jugaron un papel importante los sentimientos y los símbolos de pertenencia a la empresa. Sentimientos y símbolos que no eran fatuos maquilladores de la realidad, sino el acompañamiento de las decisiones y actuaciones de la empresa: construir una nueva y más moderna fábrica y contar con todos los empleados que lloraban la pérdida de su puesto de trabajo aquel 16 de septiembre.

6. ANEXOS

- ANEXO 1: Comunicado de prensa oficial.



INFORMACIÓN

Burgos, 16 noviembre 2014,17:10h

En relación al incendio de la fábrica de Burgos, Campofrío Food Group informa:

Desde que se tuvo conocimiento del incendio, la prioridad para la compañía ha sido preservar la seguridad de las personas y colaborar con los servicios de emergencia para la extinción del incendio, aportando cuantas informaciones y recursos le han sido requeridos, habiéndose activado con la mayor diligencia los protocolos de seguridad del Grupo. Campofrío quiere agradecer la labor de las autoridades y de los servicios de bomberos que han contribuido a que este incendio haya podido ser controlado y esté siendo extinguido de una forma rápida y eficaz y afortunadamente no se han producido desgracias personales.

A falta de una evaluación concreta de las consecuencias, en estos momentos se puede afirmar que los efectos sobre las instalaciones de la fábrica son considerables. Consciente de los daños que este siniestro tiene sobre la actividad, la compañía ha tomado las medidas necesarias para garantizar el suministro de sus productos al mercado a través de sus otras fábricas, tanto en España como en otros países del grupo.

Durante el día de hoy se han mantenido reuniones con los representantes de los empleados para explicarles la situación. La compañía tiene el compromiso de invertir en Burgos para recuperar la capacidad productiva lo antes posible.

Campofrío quiere enviar un mensaje de tranquilidad a sus empleados, clientes, proveedores y consumidores y agradecer el apoyo y la solidaridad recibida del Ayuntamiento de Burgos, la Junta de Castilla y León, La Delegación de Gobierno y otras instituciones y ciudadanos burgaleses.

Campofrío Food Group es compañía europea de referencia en el mercado de elaborados cármicos. En España, la compañía cuenta con 9 plantas de producción. A nivel global, sus plantas productivas son un total 30. La empresa produce y vende sus productos en ocho países europeos y en Estados Unidos. Adicionalmente, exporta a 80 países a través de distribuidores independientes.

- ANEXO 2: Entrevista a Luis Pérez Montero



Luis Pérez Montero es el Director de Manufacturing de Campofrío

P. ¿Qué es el Proyecto Fénix?

Es el proyecto de reconstrucción de la fábrica de Burgos que perdimos en el terrible incendio del 16 de noviembre de 2014. Es el proyecto global en el que participan todas las áreas de la empresa. Vamos a construir una planta en la que fabricaremos toda la gama de cocidos –familia York, pavo y pollo-, fiambres, curados, -chorizos, salchichones, salamis y fuet- y loncheados, de forma competitiva. Estamos diseñando la fábrica para cubrir las necesidades presentes y futuras de los consumidores y de los clientes que demandan productos saludables, que aporten soluciones cómodas y con gran sabor.

El proyecto Fénix nos ha dado la oportunidad de transformar una situación crítica para la Compañía. Nos ha puesto a prueba y vemos que somos capaces de renacer desde nuestras cenizas.

P. ¿Cómo se está organizando y coordinando el proyecto?

Se ha creado un equipo específico que involucra a personas de muchas áreas en las que con dedicación exclusiva, en su mayor parte, se dedican al **diseño, construcción y puesta en marcha de la nueva fábrica**. En los meses posteriores alcanzaremos los niveles de productividad, eficiencia y volúmenes de fabricación objetivos. Y, para conseguirlo, primero planificamos en detalle todas las actividades relacionadas tanto con la construcción como con la puesta en marcha. Además, haremos un seguimiento detallado de este plan y unas pruebas de maquinaria, equipos y procesos de fabricación, tanto en proveedores como en fábricas del grupo, de tal manera que cuando lleguen estos equipos a la nueva fábrica ya se conozcan. Por supuesto, los trabajadores de **La Bureba** recibirán formación específica en una fase temprana.

P. ¿Cuáles van a ser los hitos más importantes hasta final de años?

Después del evento de la primera piedra, estamos trabajando a marchas forzadas con la construcción de toda la obra civil. En torno a la próxima Navidad se iniciarán los trabajos para el montaje de la cubierta de los distintos edificios. Simultáneamente, trabajamos con los equipos de Ingeniería y Compras para adquirir la maquinaria. Así, tan pronto como los edificios estén listos, podremos montar la maquinaria.

P. ¿Qué significó el evento de la primera piedra?

Es el **símbolo de la inmediata construcción** de lo que va a ser una de las plantas más importantes de Campofrío y de la industria cárnica europea. Es la demostración de que en Campofrío nos crecemos ante las dificultades y volveremos a la normalidad.

P. ¿De qué forma se está implicando a los trabajadores?

Se sintieron muy emocionados con la puesta de la primera piedra, ya que sus ilusiones de reconstrucción se vieron materializadas en este acto. La mayor ilusión de todos los trabajadores es volver a trabajar.

¿Cómo les vamos a involucrar? En sentido estricto ya están involucrados. Unos trabajando directamente en el Proyecto, otros dando continuidad al negocio, trabajando desplazados a otras plantas o en otras actividades; y todos siendo los mejores **“Embajadores de la marca”**.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, S. (1996): Crisis management for corporate self-defense. New York, Amazon.

Ana M. Enrique, M. Gabriela Madroñero, Francisca Morales, Pere Soler. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Bellaterra: Materials 202.

Baraibar, Irene (2016). ‘Gestión de comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio del caso: la crisis de emisiones de Volkswagen explicada por los medios de comunicación’. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Béjin, A. & Morin, E. (1976). ‘Introducción Communications, vol. 25, pp. 1-3.

Boté, Olga (2014). ‘La importancia de una gestión de comunicación en situaciones de crisis. El caso de Ébola en España’. Universidad Abat Oliba (CEU), Barcelona.

Cabezón, Clara (2013). ‘La comunicación en la gestión de crisis y emergencias. Caso de estudio: Crisis de la bacteria E.Coli’. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Cornadó, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. En. Anuario de Comunicación 2000 (pp.136.137). ADC DIRCOM.

Costa, J. (1995). ‘Comunicación corporativa y revolución de los servicios’. Madrid.

Del Pulgar, Luis (1999): ‘Comunicación de empresa en entornos turbulentos’. Madrid: ESIC.

Díaz L., José Carlos (2010): ‘Comunicación en la gestión de crisis’. Barcelona: Editorial UOC.

García, Damián y Smolak-Lozano, Emilia (2013). ‘Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa’. Universidad de Málaga, España.

González, H. Alfonso (1998): 'Marketing preventivo: la comunicación de crisis de la empresa'. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Heath, Robert (1998): 'Crisis management for managers and executives: business crisis-the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery'. Londres, Financial Times Professional Limited.

Hurd, Joanne E. (1992): 'Crisis response tools: a layered model of communication support', Texas Tech University, Texas.

Jiménez, Ana M. (). 'La gestión de la comunicación en situaciones de crisis'. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Kerchove, D. de (1999): 'La piel de la cultura'. Barcelona: Gedisa.

Lukaszewski, James E. (1997): 'Establishing individual and corporate crisis communication standards', en Public Relations Quarterly, Vol. 42, nº 3, pp. 7-14.

Marra, Francis J. (1992): 'Crisis Public relations: a Theoretical model', University of Maryland Collage Park, Maryland (EE.UU.).

Mitroff, I.& Pearson,C. (1997): 'Cómo gestionar una crisis'. Barcelona: Gestión 2000.

Piñuel, J. L. (1997): 'Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones'. Madrid: Síntesis.

Sandoval, Judith (2004). 'La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional'. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Saura Pérez, María Pilar (2003). "La Gestión de la Comunicación de Crisis en el Sector de Alimentación y Bebidas en España en el Periodo 1990-2000". [Tesis doctoral]. Facultad de CC.EE., Universidad Complutense de Madrid. 2216.

Saura, Pilar (2005): 'La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas'. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.

Souto, Carmen (2014). 'Comunicación de cambio y crisis'. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Sturges, Carrell, Newsom y Barrera (1991): 'Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus' en Sam Advanced Management Journal, pp. 22-27.

Westphalen M.H.& Piñuel, J. L (1993), 'La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico. Madrid: Ediciones del Prado.

WEBGRAFÍA

Agencias (16 de noviembre de 2014). ‘Un incendio calcina la planta central de Campofrío y pone en riesgo 1.000 empleos’. 20 minutos.

Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/2297592/0/incendio-fabrica/campofrio-burgos/danos/>

Carro Patricia (19 de diciembre del 2014). ‘Exenciones en las cuotas a la Seguridad Social para Campofrío. Burgos Conecta.

Recuperado de: <http://burgosconecta.es/2014/12/19/exenciones-en-las-cuotas-a-la-seguridad-social-para-campofrio/>

Carro Patricia (8 de mayo de 2015). ‘Campofrío ya es un proyecto de ‘especial interés’ para la ciudad’. Burgos conecta.

Recuperado de: <http://burgosconecta.es/2015/05/08/campofrio-ya-es-un-proyecto-de-especial-interes-para-la-ciudad/>

DB-Agencias (27 de noviembre de 2014). ‘El ayuntamiento da por extinguido el incendio de Campofrío tras 11 días activo’. Diario de Burgos.

Recuperado de: <http://www.diariodeburgos.es/noticia/Z691B2A2E-A1F8-C910AA5C48FB33C787A7/20141127/ayuntamiento/da/extinguido/incendio/campofrio>

Europa Press (2 de diciembre del 2014). ‘Campofrío ofrece la recolocación a casi el 30% de los trabajadores afectados por el incendio de Burgos’. El diario.

Recuperado de: http://www.eldiario.es/economia/Campofrio-recolocacion-trabajadores-afectados-Bureba_0_330367964.html

Fernández Juan (23 de noviembre de 2014). ‘Consumidos por el fuego’. El Periódico de Economía.

Recuperado por: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/campofrio-consumidos-por-fuego-3712387>

Fernández Gonzalo (21 de noviembre de 2014). ‘La gestión de la crisis de Campofrío ¿cómo se ve desde el punto de vista de la comunicación?’ (Audio en Poscat). Onda inversión (programa ‘Invirtiendo la mañana’).

Recuperado de: https://www.ivoox.com/gestion-crisis-campofrio-como-audios-mp3_rf_3764265_1.html

Food Group Campofrío (2000- 2015). ‘En construcción. Toda la información sobre la nueva fábrica en Burgos. Madrid España.

Recuperado de: <https://www.fabricadeburgoscampofrio.com/>

G. Arce (29 de noviembre de 2014). ‘Los proveedores también apagan sus llamas’. Diario de Burgos.

Recuperado de: <http://www.diariodeburgos.es/noticia/ZB7A51531-03AA-EEC2-0818455B44081A08/20141129/proveedores/tambien/apagan/llamas>

I. del Álamo (23 de enero de 2015). ‘La Caixa entrega 30.000 euros al Comité de Empresa de Campofrío’. Burgos Conecta.

Recuperado de: <http://burgosconecta.es/2015/01/23/la-caixa-entrega-30-000-euros-al-comite-de-empresa-de-campofrio/>

J. I. Foces (2 de enero de 2015). ‘Pedro Ballvé: -Campofrío puede afrontar cualquier desafío’. El Norte de Castilla.

Recuperado de: <http://www.elnortedecastilla.es/burgos/201501/02/pedro-ballve-campofrio-puede-20141229191723.html>

Martín- Borregón Natalia (17 de abril del 2015). ‘Campofrío renace de las cenizas con una fábrica que abrirá en 2016’. El País.

Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2015/04/17/actualidad/1429272096_594910.html

Mendinueta Natalia Sara (28 de abril del 2015). ‘El poder de hablar en tus redes sociales ante una crisis’.

Recuperado de: <https://nataliasara.com/tag/campofrio/>

Mendinueta Natalia Sara (18 de noviembre del 2015). ‘Comunicar a los trabajadores, una prioridad en gestión de crisis’.

Recuperado de: <https://nataliasara.com/tag/gestion-de-crisis-en-comunicacion/>

Müller John (21 de noviembre de 2014). ‘Lecciones de un desastre’. El Mundo.

Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2014/11/21/546e3357268e3e407f8b456d.html>

Precedo José (10 de octubre del 2015). ‘¿A quién llama el jefe cuando todo sale mal? A los expertos en crisis. El País.

Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2015/10/09/actualidad/1444414677_313189.html

RedacciónPR (20 de noviembre de 2014). ‘Caso Campofrío: ¿Gestión de crisis con compra de medios o agradecimientos sinceros?’. Prnoticias.

Recuperado de: <http://prnoticias.com/comunicacionpr/541-prcomunicacion-1/20136120-campofrio-crisis-anuncio->

Sánchez C. María Luisa (2004). 'Comité de crisis. Actores, roles y trabajo'. *Zer*, (9)17, 85-100.

Recuperado de: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-05-sanchez.pdf>