



Introducción

Las situaciones que representan una crisis para las organizaciones son muy diversas; no obstante, tienen en común que ponen a prueba la solidez de la estructura corporativa y su capacidad para responder con certeza, oportunidad y eficiencia al nuevo escenario que plantea la crisis.

Desde finales de 2019 fuimos testigos de la expansión de una crisis sanitaria mundial, cuyos efectos totales aún desconocemos y probablemente nunca alcancemos a medir del todo.

La Organización Mundial del Comercio estimó en noviembre del 2020 que la crisis del COVID-19 tendría un enorme impacto en los ámbitos social y económico, proyectando que el comercio mundial en ese año se iba a contraer 9.2% comparado con el año anterior (OMC, 2020). Este dato es una pequeña muestra del gran desastre internacional que nos espera, las crisis desnudan fragilidades es lo que sostiene el documento *Desafíos de desarrollo ante la COVID-19 en México. Panorama socioeconómico* desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas

para el Desarrollo en 2020, a la par que recomienda a las autoridades de nuestro país la generación de información certera y en tiempo real para la toma de decisiones y conseguir la protección de la población más vulnerable. Este dato resalta la preocupación de los organismos internacionales porque sus países miembros doten de certeza a sus ciudadanos, tal como ocurre en las organizaciones con sus propios grupos de interés.

El escenario actual plantea claramente un parte aguas en materia de comunicación y es necesario mirar al pasado para observar el manejo de crisis en casos que ahora son material valioso de estudio para nuestra disciplina.

Un caso particular de crisis empresarial

Uno de los mayores retos para las corporaciones ha sido no solo la subsistencia, sino encontrar una solución efectiva para gestionar la crisis con certeza fortaleciendo los vínculos con sus grupos de interés, con el ánimo de proteger la reputación organizacional; todo lo cual se traduce en medir su capacidad de resiliencia ante un reto tan complejo como el actual.

Las crisis en las organizaciones pueden surgir por un evento único; Welch & Welch (2009) citan el caso de la contingencia sufrida por *Johnson & Johnson* en la década de los ochenta al darse a conocer la posibilidad de que su producto *Tylenol* estuviese adulterado y pudiera ocasionar serios problemas a la salud de sus consumidores. La respuesta de la empresa fue determinante para solucionar la crisis; con total transparencia proporcionó la información necesaria a los medios de comunicación y otros grupos de interés.

Si bien *Johnson & Johnson* tiene una reputación aceptable en México y cuenta con el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía, en el resto del mundo se ha enfrentado a otros problemas con sus clientes y con las leyes. De hecho, hace tan solo unos meses se reveló que la empresa sabía que sus talcos eran cancerígenos, por lo que resguardó 3,900 millones de dólares para pagar las posibles demandas que enfrentaría por mantener la venta de sus productos (Forbes, 2021). No olvidemos que en el 2018 se dio a conocer la noticia de que sus talcos contenían asbesto, sustancia sumamente dañina para la salud, y hecho que ha

provocado múltiples demandas en los Estados Unidos, que le han obligado a pagar, al momento, 2 mil millones de dólares a demandantes en dicho país (El país, 2021).

Aunado a lo anterior, en este contexto de pandemia, los laboratorios Janssen, Johnson & Johnson lanzaron su vacuna contra el virus del SARS-Cov-2, misma que fue bien recibida en los Estados Unidos. No obstante, las crisis parecen seguir a la empresa; recientemente se dio a conocer la noticia que es muy posible que su vacuna genere un trastorno neurológico denominado Síndrome de Guillian-Barré (The New York Times, 2021). A pesar de que existen cien casos documentados de los efectos que tiene la vacuna en ciertas personas, ésta goza de buena reputación en los Estados Unidos. A ello se le suma el reciente fallo judicial del gobierno norteamericano por considerar que la empresa fomenta el consumo de opiáceos en su país, lo que ha ocasionado más de medio millón de fallecimientos por esa causa (DW, 2021).

Por otro lado, en el sitio web del corporativo en México, la empresa se promueve las actividades que realiza para proteger la dignidad y los derechos humanos. A través de un video corporativo, sabemos que Johnson y Johnson cuenta con tecnología de punta para hacer llegar beneficios a comunidades remotas, además de que trabajan en acciones para prevenir “cosas malas”. Asimismo, se invita al receptor a integrarse a la empresa.

El ejemplo de lo sucedido con Johnson & Johnson en los últimos años sirve para reflexionar en lo que significan las crisis para los corporativos y en cómo son resueltas a partir de los departamentos de comunicación. J&J declaró que dejaría de vender su talco en Canadá y en los Estados Unidos (BBC, 2020), pero ¿qué pasa con la venta del producto en el resto del mundo? Es una pregunta que se queda abierta para los lectores. Empero, nos lleva a profundizar en lo que implican crisis para las empresas, debido a que ninguna organización está exenta de éstas.

George (2017) afirma que la historia ha demostrado una y otra vez la probabilidad de que las instituciones sufran alguna situación grave –por lo menos– una vez en su existencia. Partiendo de esa premisa resulta evidente la necesidad organizacional de prepararse ante la posibilidad de enfrentar un escenario de tal naturaleza.

Aunque se trata de un término de uso cotidiano, conviene acotar lo que se entiende por crisis. “En el lenguaje popular, la palabra crisis tiene una connotación negativa: un problema... crisis es una situación de incertidumbre y de confusión en la cual todo está en suspenso, en espera de la inminente resolución” (De la Cierva, 2015, p.39). En todo caso, se trata de una amenaza que obliga a cambiar o aceptar el nuevo contexto.

Para Zaremba (2010) es un evento anómalo con posibilidades de impactar negativamente a las organizaciones y por lo tanto, requiere de una práctica eficiente de comunicación organizacional a efecto de reducir el daño provocado. Aunque otra manera de calificar un escenario como crisis, según lo explica Remy (2015), es identificar si se relaciona con aspectos como: muertos o heridos que sean responsabilidad de la organización, daños patrimoniales, contaminación, protestas, presión de grupos de interés, procesos legales, colaboradores descontentos, cobertura mediática de impacto negativo y hostilidad de políticos.

Conclusiones

Independientemente de ello, la comunicación en tiempos de crisis guarda una especial importancia en épocas como las actuales por los procesos de transformación que estamos observando, resultado de una participación más activa por parte de consumidores que buscan obtener lo prometido por las empresas. No se debe dejar de considerar que los grupos de interés tienen acceso amplio a la información de su interés y muchas formas de presionar a las organizaciones para hacerse escuchar. La crisis pandémica es una oportunidad más para afinar estrategias, políticas y procedimientos de comunicación que permitan no solo la subsistencia de las compañías, sino también el fortalecimiento de sus lazos de confianza con los consumidores.

Toda gestión de crisis necesita la participación de los expertos para cuidar así la imagen de las organizaciones. (Malpica & Rangel, 2020, p. 83).

Referencias

BBC News Mundo (19 de mayo de 2020). Johnson & Johnson anuncia que

dejará de vender su talco para bebés en Estados Unidos y Canadá.
Recuperado de [bbc.com/mundo/noticias-52733361](https://www.bbc.com/mundo/noticias-52733361)

De la Cierva, Y. (2015). Comunicar en aguas turbulentas: un enfoque ético para la comunicación de crisis. EUNSA. <https://elibro-net.eul.proxy.openathens.net/es/lc/anahuac/titulos/47207>

1. (junio, 2021). Johnson & Johnson dejará de vender opiáceos en Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.dw.com/es/johnson-johnson-on-dejar%C3%A1-de-vender-opi%C3%A1ceos-en-estados-unidos/a-58062470>

El país (01 de junio, 2021). Johnson & Johnson tendrá que pagar más de 2,000 millones de dólares por los casos de cáncer asociados a su polvo de talco. Recuperado de <https://elpais.com/sociedad/2021-06-01/johnson-johnson-tendra-que-pagar-mas-de-2000-millones-de-dolares-por-los-casos-de-cancer-asociados-a-su-polvo-de-talco.html>

Forbes (febrero 23, 2021). Johnson & Johnson reservó 3,900 mdd para denuncias por talco cancerígeno. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/johnson-johnson-reservo-3900-mdd-para-denuncias-por-talco-cancerigeno/>

George, A. & Kwamena, K. (2017). Culture and Crisis Communication: Transboundary Cases from Nonwestern Perspectives. John Wiley & Sons, Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/anahuac-ebooks/detail.action?pq-origsite=primo&docID=4983693#>

Remy, P. (2015). Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://elibro-net.eul.proxy.openathens.net/es/ereader/anahuac/41293?page=161>

The New York Times (13 de julio, 2021). Síndrome Guillian-Barré: qué es y cómo se relaciona con las vacunas. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2021/07/13/espanol/Guillain-Barre-vacunas.html>

Zaremba, A. J. (2010). Crisis Communication: Theory and Practice. Oxfordshire, England, Routledge. Recuperado de <https://anahuac.primo.e>

Manejo de crisis: una mirada desde la experiencia en comunicación organizacional

Categoría: 131-Usos Múltiples

Publicado: Miércoles, 11 Agosto 2021 16:22

Escrito por Angélica Beatriz de la Vega Arévalo, Isabel Lincoln Strange Reséndiz

xlibrisgroup.com/permalink/52ANAHUAC_INST/kv8cge/alma993826821905016

Pálido Punto de Luz

Claroscuros en la educación

ISSN 2594-0597 <https://pálido.deluz.com.mx>