

**CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y RELACIONES**

**PÚBLICAS. 17-18 NOVIEMBRE 2004.**

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN. UNIVERSIDAD DE SEVILLA.**

**COMUNICACIÓN: LA INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE CRISIS EN ESTADOS UNIDOS Y EN ESPAÑA.**

**Autora: Dra. Pilar Saura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. E-mail: saura@upco.es.**

**Palabras clave:** investigación en comunicación de crisis, gestión de crisis en España y Estados Unidos, relaciones públicas en crisis , crisis en el sector de alimentación y bebidas.

**ABSTRACT**

En este trabajo se analizan las investigaciones realizadas en los últimos años en torno a la gestión y la comunicación de crisis, tanto en Estados Unidos como en España. Entre las investigaciones sectoriales destaca la realizada por la autora sobre el sector de alimentación y bebidas. En la revisión de tesis doctorales e investigaciones de carácter científico sobre la materia se pone de manifiesto la utilización de una diversidad de métodos de investigación, y en ocasiones de varios métodos a la vez. Al mismo tiempo, entre los sistemas de investigación aplicados hay metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. Dentro de las metodologías cualitativas, utilizan el método del caso los investigadores Ulmer en 1998, Marra en 1992, Massey en 1997, y Rodríguez García en 1998. También, dentro de los métodos cualitativos realizan en 1992 entrevistas a expertos tanto Marra como Pauchant y Mitroff. Por su parte, Pérez de Tudela centra su investigación de tesis (publicada en 1994), basada en una amplia revisión bibliográfica y análisis de casos, en la información en las catástrofes, donde cubre cuestiones relacionadas con la comunicación de crisis en las situaciones extremas. Entre los ejemplos de metodologías cuantitativas destaca realización de cuestionarios por Pauchant y Mitroff en 1992 y por González-Herrero en 1996, que centra su investigación en el sector turístico (EE. UU. y España). Para la investigación sobre la gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas (2003) la autora aplica una triangulación metodológica, que abarca métodos cualitativos (entrevistas a expertos y análisis de casos de crisis) y cuantitativos (encuestas por correo a empresas y asociaciones del sector). Dada la sensibilidad y complejidad derivada del estudio de las crisis, la autora recomienda la utilización de varias metodologías, cuantitativas y cualitativas, en las investigaciones en la materia, como forma de conseguir una mejor aproximación a la situación en los diversos sectores.

**CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y  
RELACIONES PÚBLICAS. 17-18 NOVIEMBRE 2004.  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN. UNIVERSIDAD DE SEVILLA.**

**COMUNICACIÓN: LA INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE  
CRISIS EN ESTADOS UNIDOS Y EN ESPAÑA.**

**Dra. Pilar Saura. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.**

**Autora: Dra. Pilar Saura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad Pontificia Comillas, Madrid. E-mail: saura@upco.es.**

Dra. en Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE, Universidad Pontificia Comillas) y Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo, Universidad Complutense de Madrid). Experiencia profesional de 12 años en Procter & Gamble España en Recursos Humanos y Relaciones Externas/Relaciones Públicas. Ha sido Profesora Asociada de “Fundamentos de Relaciones Públicas” en la Facultad de Ciencias de la Información (UCM). Actualmente es Profesora Colaboradora Asociada por Horas del Departamento de Marketing, Facultad de CC. EE. y EE. (Universidad Pontificia Comillas, Madrid), donde imparte “Fundamentos de Marketing” y “Estructuras de la Comunicación Comercial”. También es Periodista-Colaboradora de la revista de Management Nueva Empresa en temas de Comunicación y Marketing.

## **Introducción**

La gestión y la comunicación de crisis son materias delicadas dentro de la función de Comunicación en la empresa. Entre las actividades de los departamentos de comunicación en España<sup>1</sup>, realizan la tarea de “comunicación de crisis” el 67,5%, según el estudio de la Asociación de Directivos de Comunicación del año 2000. La experiencia en crisis está ligada a situaciones de trabajo bajo presión y estrés, que en general no resultan una tarea grata, aunque supongan un reto dentro de la función comunicadora. Investigar sobre gestión y comunicación de crisis resulta complejo porque el tema de las crisis es una cuestión muchas veces de carácter confidencial y sobre el que las empresas no desean hablar.

Los investigadores en la materia han utilizado diversas metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas, tanto en Estados Unidos, como en España. En la mayoría de los casos, en el resultado final se aprecia una visión aproximada del problema, donde no se ha podido acceder a muchas fuentes de información privilegiadas o confidenciales, o donde la respuesta obtenida ha sido reducida o menor de la deseada. La autora realiza un análisis comparativo de algunas investigaciones clave sobre gestión y comunicación de crisis, para determinar cómo sería el enfoque ideal de investigación en este campo.

## **Objeto del estudio**

En el presente estudio se analizan las metodologías de 9 investigaciones, en su mayoría tesis doctorales sobre gestión y/o comunicación de crisis, y se profundiza en 6 de ellas. Se trata de investigaciones llevadas a cabo desde Estados Unidos y España en los últimos 20 años.

## **Metodología seleccionada**

Para esta investigación se ha realizado un análisis crítico y comparativo sobre los estudios llevados a cabo sobre gestión y/o comunicación de crisis, sus metodologías y problemática. Las investigaciones sobre gestión y comunicación de crisis que son una referencia obligada para los estudiosos en la materia son las de los siguientes 6 autores: Pauchant y Mitroff (1992), Marra (1992), Hurd (1992), Ulmer (1998), González-Herrero (1996), y Saura (2003).

---

<sup>1</sup> ADC DirCom (2000, septiembre). *El Estado de la Comunicación en España: I. Empresas y II. Organismos Públicos e Instituciones*. Madrid: ADC DirCom, p. 71.

No se profundiza en otras investigaciones especializadas, como la investigación de Pérez de Tudela (1994) que se centra más en las catástrofes, la de Massey (1997) que estudia la industria aérea americana, y la de Rodríguez García (1998) que se centra en dos casos de crisis del ámbito financiero-jurídico.

### **Métodos utilizados en investigaciones sobre gestión y/o comunicación de crisis**

En la revisión de algunas tesis doctorales e investigaciones de carácter científico sobre la materia realizadas en España y en Estados Unidos, se pone de manifiesto la utilización de una diversidad de métodos de investigación, y en ocasiones de varios métodos a la vez. Entre los sistemas de investigación, hay metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. Todos los autores llevan a cabo una revisión bibliográfica, considerada dentro de las metodologías cualitativas de investigación.

Algunos ejemplos de otras metodologías cualitativas utilizadas son: el método del caso, seleccionado por Ulmer (1998), por Marra (1992), Massey (1997), y por Rodríguez García (1998). Dentro de la metodología cualitativa, realizaron entrevistas a expertos: Marra (1992), y Pauchant y Mitroff (1992) y Saura (2003).

Entre los ejemplos de metodologías cuantitativas destaca realización de encuestas por correo, elegidas por Pauchant y Mitroff (1992), por González Herrero (1996) y por Saura (2003). La investigación de esta autora sigue la pauta de investigación de Pauchant y Mitroff, en cuanto a la utilización de una combinación de metodología cuantitativa y cualitativa, pero añadiendo un análisis de los casos de crisis más graves del sector de alimentación en la última década.

En la siguiente Tabla 1. se resume el conjunto de las investigaciones por orden cronológico y las metodologías utilizadas.

Autor/es (fecha)	Universidad (Documento)	Objeto/Sector	METODOLOGÍA	
			Cuantitativa	Cualitativa (*)
Pauchant y Mitroff (1992)	Southern California (Libro)	Crisis en general/ Empresas Fortune 1000. Definen estado cuestión finales de los 80	Cuestionario en 1986 (Periodo 1984-86) Respuesta: 114 cuestionarios (11,4%)	Entrevistas a ejecutivos (Periodo 1987-1991) 11 preguntas con subapartados Entrevistas: EEUU (410), Canadá (60) y Francia (30)
Marra (1992)	University of Maryland (Tesis)			Análisis de dos casos de crisis (AT&T y University of Maryland) Información y entrevistas personales
Hurd (1992)	Texas Tech University (Tesis)			14 entrevistas personales (promedio 2 horas) a expertos en crisis (usa pocas preguntas abiertas)
Pérez de Tudela (1994)	CC. II. Complutense Madrid (Tesis/Libro)			Análisis de diversos casos de crisis (catástrofes; propia experiencia en Protección Civil) y revisión bibliográfica
González-Herrero (1996)	CC. II. Complutense de Madrid (Tesis/Libro)	Sector Turístico EE.UU. y España	Cuestionario EE. UU. (1995) Respuesta: 88 (39,8%). Cuestionario (91 variables) España (1996). Respuesta: 70 (40,9%)	Revisión y análisis bibliográfico, referencia a ejemplos y situaciones de crisis.
Massey (1997)	University of Arizona (Tesis)	Industria aérea americana		Análisis del caso
Ulmer (1998)	Wayne State University (Tesis)			Análisis de tres casos de crisis: explosión en Malden Mills, Respuesta de GM a programa de NBC y brote de salmonella Schwan's (1994). Documentación/archivos y entrevistas personales
Rodríguez García (1998)	CC. II. Complutense Madrid (Tesis)			Análisis de dos casos de crisis: fusión de empresas y opa hostil
Saura (2003)	CC.II. Universidad Complutense de Madrid (Tesis)	Sector de Alimentación y Bebidas España y EE. UU.	Periodo 1990-2000 Cuestionario España (231 variables) Empresas. Respuesta: 58 (17,7%) Asociaciones. Respuesta: 17 (45,9%) EE.UU. Analisis causas de 326 retiradas de carne Periodo (1994-2000)	Entrevistas a 14 expertos del sector. 3 preguntas básicas con subapartados  Análisis de casos de 20 casos de crisis alimentarias más graves últimos 20 años

Tabla 1. Resumen de metodologías utilizadas en investigación sobre gestión y/o comunicación de crisis por orden cronológico.

(\*) Aunque no consta en la tabla, todos los autores llevan a cabo la necesaria revisión y análisis bibliográfico, encuadrado como metodología cualitativa.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación figura un análisis crítico de los aspectos clave de las investigaciones seleccionadas.

### **Thierry C. Pauchant e Ian I. Mitroff (1992)**

Una de las investigaciones más serias sobre la gestión de crisis es la realizada por Pauchant y Mitroff<sup>2</sup> en 1992. De hecho, la práctica totalidad de las investigaciones a partir de esa fecha incluyen importantes referencias a su obra. Estos autores realizan entrevistas personales y encuestas por correo a empresas americanas. Su metodología es mixta cualitativa-cuantitativa. Realizaron una encuesta en 1986 (referida al periodo 1984-1986) a 1000 empresas americanas de Fortune con una lista de 21 posibles tipos de crisis y para conocer las actitudes ante las crisis y las medidas adoptadas. Recibieron 114 cuestionarios<sup>3</sup> de vuelta (el 11.4%).

Por otro lado, realizaron entrevistas con ejecutivos de Estados Unidos (410), de Canadá (60) y de Francia (30). Utilizaron un cuestionario con once preguntas básicas sobre experiencias en situaciones de crisis. Por las entrevistas realizadas a expertos, Pauchant y Mitroff (1992, 195-200) detectan que la mayoría de las empresas más poderosas y grandes de EEUU no tiene (en la fecha de su estudio: 1987-1991) planes mínimos de gestión de crisis.

Estos autores mencionan también que la situación era idéntica en otras naciones industrializadas como Canadá o Francia. Continuando con sus investigaciones sobre gestión de crisis, Ian I. Mitroff escribe un libro con Christine M. Pearson en 1995 titulado *Crisis Management*, traducida<sup>4</sup> al castellano y publicada por Ediciones Gestión 2000 en 1997.

---

<sup>2</sup> Pauchant, T. C. y Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>3</sup> Los autores consideraron aceptable la respuesta del 11,4%, debido la sensibilidad del tema. Comparativamente, en la investigación de Saura (2003) se consiguió un 17,7% de índice de respuestas de las encuestas realizadas a empresas (superior en 6 puntos a la respuesta obtenida por dichos autores). No podían asegurar la representatividad de la muestra, entre otras razones, por pertenecer todas las empresas a la misma asociación (la Asociación Nacional de Industrias (National Association of Manufacturers-NAM), y por enviar el cuestionario sólo a los directores de Asuntos Públicos (Public Affairs).

<sup>4</sup> Mitroff, I. I. y Pearson, C. M. (1997). *Cómo Gestionar una Crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

### **Francis J. Marra (1992)**

Entre los autores que utilizan el método del caso destaca Marra<sup>5</sup> que realizó su tesis doctoral con el título (traducción de la autora): “*Relaciones Públicas de Crisis: Un modelo teórico*”. Marra analizó las crisis sufridas por dos organizaciones (AT&T y la Universidad de Maryland), reuniendo información y realizando también entrevistas personales.

Dicho autor puntualiza (1992, 70) que puede producirse una falta de precisión al estudiar los casos, no sólo al reunir los datos sobre los mismos, sino también al analizarlos. Destaca la utilización de metodologías cualitativas en tesis doctorales como una opción válida. Lo mismo ocurre con la tesis de Massey, centrada en la industria aérea americana y los accidentes aéreos, y la del español Rodríguez García (1998) centrada en el análisis de dos casos de crisis sobre la fusión de empresas y una opa hostil.

### **Joanne Hurd (1992)**

Entre los autores que utilizan el método de la entrevista personal para su investigación en comunicación de crisis se encuentra Hurd<sup>6</sup>. En su tesis titulada (traducción de la autora): “*Herramientas de respuesta a las crisis: Un modelo a capas de soporte en comunicación*” examina las herramientas de respuesta a las crisis y defiende la inversión en sistemas de información de crisis.

De sus catorce entrevistas (grabando diez de las catorce entrevistas válidas) con expertos en la materia, Hurd (1992, 35) concluye que es necesario mejorar el proceso de comunicación durante las crisis. El proceso para concertar y realizar las entrevistas<sup>7</sup> consistía en realizar un primer contacto por teléfono y facilitar anticipadamente una descripción del estudio por carta. Los textos parecían inicialmente no relacionados, pero los fue relacionando e integrando, hasta obtener conclusiones. Utilizó pseudónimos para respetar el anonimato solicitado por bastantes participantes.

---

<sup>5</sup> Marra, F. J. (1992). *Crisis public relations: A theoretical model*. [Tesis doctoral]. Maryland: University of Maryland College Park.

<sup>6</sup> Hurd, Joanne E. (1992). *Crisis response tools: A layered model of communication support*. [Tesis doctoral]. Texas: Texas Tech University.

<sup>7</sup> Realizó pocas preguntas abiertas, y las entrevistas duraban de una a cinco horas, con un promedio de dos horas.

### **Alfonso González Herrero (1996)**

La tesis doctoral de González Herrero<sup>8</sup> se refiere al sector turístico, que analiza con la realización de encuestas, tanto en España como en Estados Unidos. El autor propone un modelo de gestión de comunicación de crisis denominado de “*Crisis Evitables y No Evitables*”. González Herrero (1997) considera que las crisis empresariales ocurren de manera frecuente en el sector turístico, recibiendo inevitablemente la atención de los medios de comunicación. Dicho autor envió cuestionarios (con 91 variables) a empresas del sector turístico en la temática de comunicación de crisis.

Distribuyó el cuestionario a 221 empresas en EEUU (con un índice de respuesta del 39,8%) en 1995. El mismo cuestionario fue enviado a 171 empresas en España en 1996 (el índice de respuesta fue del 40,9%). La investigación de González Herrero sobre la gestión de la comunicación de crisis en el sector turístico en España y en Estados Unidos permite hacer mínimas comparaciones en variables comunes generales con respecto a la investigación de Saura (2003) centrada en el sector de alimentación y bebidas. El autor publicó (González Herrero, 1998) posteriormente un libro basado en su Tesis doctoral.

### **Robert R. Ulmer (1998)**

En la tesis doctoral de Ulmer<sup>9</sup> titulada (traducción de la autora): “*Respuestas éticas a las crisis organizacionales: Lecciones de tres casos exitosos*” analiza tres crisis: 1) La explosión en la planta de Malden Mills, 2) El brote de salmonella de Schwan’s y 3) La respuesta de General Motors a NBC. El método del caso que utiliza este investigador resulta útil a la hora de analizar casos concretos de crisis.

El objetivo de la investigación de Ulmer era determinar los tipos de estrategias de comunicación que utilizan las organizaciones éticas en su respuesta posterior a la crisis. Ulmer (1998, 82) utilizó tres tipos de evidencias para analizar cada caso: 1) Documentación sobre la crisis (recortes de prensa, informes, comunicados de prensa), 2) Archivos sobre la crisis de la empresa, de más difícil acceso y 3) Entrevistas con personas clave de la empresa afectada por la crisis.

---

<sup>8</sup> González Herrero, Alfonso (1996). *La gestión de la comunicación en previsión de una crisis empresarial: Un modelo proactivo y simétrico en defensa del sector turístico*. [Tesis doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información-Universidad Complutense.

<sup>9</sup> Ulmer, R. R. (1998). *Ethical responses to organizational crisis: Lessons from three successful cases*. [Tesis doctoral]. Detroit, MI: Wayne State University.



El caso de crisis del sector de alimentación que analiza Ulmer (1998, 88) es el brote de Salmonella de la empresa americana de helados Schwan's. La compañía, en una respuesta - que según el autor fue responsable y ética- retiró el producto del mercado, se hizo cargo de los gastos de las personas intoxicadas, compensó a las víctimas, construyó una nueva planta y mejoró el sellado de sus camiones de distribución, que sólo transportarían sus productos a partir de ese momento. Según Ulmer (1998, 179) la empresa tenía relaciones establecidas con su grupos de interés antes de producirse la crisis, lo que le resultó muy útil después, durante la crisis.

En 1998 también se producen publicaciones de gran interés, como el libro de Heath<sup>10</sup> sobre gestión de crisis, donde se refiere a abundantes casos y ejemplos de crisis ocurridas en todos los sectores.

### **Pilar Saura (2003)**

En la investigación de Saura<sup>11</sup> (2003) se analizó la gestión de comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas español en la última década del Siglo XX y principios de este Siglo. También, se estudiaron los antecedentes de crisis alimentarias, tanto en España como en otros países. La metodología seleccionada sigue el modelo planteado por Pauchant y Mitroff, con una combinación cuantitativa y cualitativa, a la que añade el estudio de los casos de crisis más graves del sector.

La triangulación metodológica utilizada abarca, además del preceptivo análisis bibliográfico: 1) encuestas sobre la materia realizadas a las empresas (respuesta de 58 cuestionarios, índice 17,7%) y asociaciones (17 cuestionarios, índice de respuesta del 45,9%), 2) entrevistas a 14 expertos del sector referidas al periodo 1990-2000 y 3) análisis de los casos de crisis más graves ocurridos en el sector.

---

<sup>10</sup> Heath, Robert (1998). *Crisis Management for managers and executives: Business crises-the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery*. Londres:Financial Times Professional Limited.

<sup>11</sup> 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.II., Universidad Complutense de Madrid.

El cuestionario utilizado en las encuestas a las empresas y asociaciones del sector presentaba cierta complejidad<sup>12</sup>, para poder analizar numerosos aspectos de la gestión de comunicación de crisis en el sector español de alimentación y bebidas. Para tabular las respuestas y comparar los resultados en empresas y asociaciones se utilizó el paquete estadístico SPSS.

En España se produjo en 1981 la mayor crisis alimentaria por el Síndrome del Aceite Tóxico, mencionado anteriormente, que generó numerosos estudios<sup>13</sup> de carácter médico sobre la enfermedad. Por otro lado, en 1993 se produjo en Estados Unidos la intoxicación más grave por el onsumo de hamburguesas contaminadas en establecimientos de la cadena de restaurantes *Jack in the Box* (más de 700 personas intoxicadas y 4 niños murieron). Respecto a EE.UU, la autora analiza las causas de 326 retiradas de carne en el periodo 1994-2000.

La autora culmina su investigación con la propuesta de un Modelo preventivo de gestión de comunicación de crisis para el sector, basado en: la Calidad, la Investigación, el Control, la Legislación y la Ética (corresponde a las siglas C.I.C.L.E.).

### **Recomendaciones sobre metodología de investigación en la materia**

La investigación permite conocer cómo ha sido la gestión de la comunicación de crisis en el sector o país escogido. La investigación secundaria consiste en revisar las investigaciones en la materia de otros autores y establecer un estado de la cuestión, junto a un análisis crítico. Según López Yepes (1995) es el punto de partida de toda investigación.

La investigación primaria según Cea D'Ancona (1998, 220) consiste en “*Cualquier tipo de indagación en la que el investigador analiza la información que él mismo obtiene, mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos (cuestionario, guión de entrevista, observación)*”. La pluralidad metodológica facilita alcanzar una visión más amplia de la cuestión objeto de estudio.

---

<sup>12</sup> El cuestionario de González Herrero constaba de 91 variables frente a las 231 del cuestionario utilizado por Saura. El menor índice de respuesta obtenido en el cuestionario de empresas del 17,7% (frente al 40% de los cuestionarios de González Herrero) se puede deber a la mayor complejidad del cuestionario. Sin embargo, el índice de respuesta es superior al obtenido por Pauchant y Mitroff (del 11,4%) en su cuestionario de investigación en Estados Unidos en 1992.

<sup>13</sup> Dentro de la página Web del Ministerio de Sanidad y Consumo ([www.msc.es](http://www.msc.es)) existe un área dedicada al Síndrome de Aceite Tóxico con la relación de las investigaciones más importantes en la materia.

### Algunas técnicas de investigación cuantitativa: la encuesta

En el terreno cuantitativo, la modalidad de encuesta más utilizada, cuando existe una dispersión geográfica de las personas/entidades, es por correo tradicional, aunque está aumentando la realización de encuestas por correo electrónico. Para aumentar el porcentaje de respuesta se recomienda un buen diseño del cuestionario (no muy extenso, atractivo y fácil de rellenar), y la inclusión de una carta de presentación y/o de apoyo, destacando la importancia de la cooperación del destinatario y la garantía del anonimato. Por último, conviene incluir un sobre con el sello correspondiente para facilitar la remisión del cuestionario y realizar un seguimiento con recordatorios para aumentar la respuesta.

En los cuestionarios figuran al principio las variables independientes (el sector, tipo de empresa, el volumen de negocio, número de empleados). La mayoría de variables suelen ser dependientes y en ocasiones se utilizan variables de intervalo y las escalas de valoración *Likert* donde lo normal es que existan cinco categorías para cada cuestión.

### Algunas técnicas de investigación cualitativa: la entrevista y el estudio de casos

En general conviene seguir las recomendaciones de diversos manuales sobre investigación cualitativa (Delgado y Gutiérrez, Jensen y Jankowski) para la realización de entrevistas personales a expertos. La formación y experiencia en el sector objeto de estudio por parte de los expertos seleccionados convierten en más valiosa la información obtenida. Para las entrevistas personales se pueden preparar cuestionarios con preguntas cerradas, abiertas, o la combinación de ambos tipos.

Mientras que las cerradas son más sencillas de analizar, las abiertas ofrecen una mayor riqueza de contenidos para el investigador, aunque su análisis resulte más complejo. La grabación de las entrevistas, no siempre posible, facilita su transcripción, y el análisis posterior. La dificultad añadida a la consecución y realización de las entrevistas personales a expertos se presenta al integrar posteriormente la información obtenida y extraer conclusiones.

Para el análisis de casos de crisis es necesario reunir la mayor información posible a través de los expertos, la documentación aportada por diversas entidades (ministerios, asociaciones de consumidores y de medio ambiente, etcétera) y los numerosos recortes de prensa sobre las

crisis localizados. Tuchman (1993) analiza en su obra los métodos cualitativos adecuados para el estudio de las noticias.

Otras técnicas como el Método Delphi (Landeta, 1999), como previsión para la incertidumbre, pueden resultar útil en investigaciones sobre crisis. Este método, además de otras cuestiones, requiere la repetición de una batería de preguntas en diferentes momentos, con lo que el periodo de investigación se puede prolongar bastante en el tiempo.

#### Requisitos de una investigación con validez

En las investigaciones hay que cuidar cuatro tipos de validez: la interna, la externa, la de constructo y la de conclusión. A continuación se describen brevemente estos conceptos.

La validez interna hace referencia a la posibilidad de establecer relaciones de causalidad entre variables (dependientes e independientes), al haber eliminado otras explicaciones alternativas. Un ejemplo puede ser comprobar la posible relación entre el tamaño (volumen/empleados) de la empresa y su preparación en gestión de comunicación de crisis. Es decir, comprobar si a mayor tamaño hay mejor preparación. Si la respuesta obtenida es pequeña, resulta imposible establecer esas relaciones de causalidad.

Según describen Wimmer y Dominick (1996, 39) la validez externa se refiere a la posibilidad de que los resultados de un estudio se puedan generalizar por encima de poblaciones, lugares o épocas. Por ese motivo, destacan que hay que seleccionar una muestra que sea representativa del grupo al que se pretende extrapolar los resultados.

La validez de constructo hace referencia al grado de adecuación conseguida en la medición de los conceptos centrales de la investigación. Por último, la validez de conclusión estadística se halla relacionada con el poder, adecuación y fiabilidad de la técnica de análisis de datos aplicada. El uso de paquetes estadísticos, como SPSS, como técnica analítica concreta, facilita el análisis de los datos y la fiabilidad de los resultados.

## **Conclusiones**

- 1) *En las investigaciones realizadas en la materia en los últimos años se han utilizado tanto metodologías cualitativas, como cuantitativa, o ambas. Aunque en menos medida, sólo en tres de las nueve investigaciones estudiadas, se ha utilizado la metodología cuantitativa, con la realización de encuestas por correo.*
- 2) *Es recomendable la aplicación de una triangulación metodológica. Esta triangulación entre métodos, que consiste en la combinación de métodos de investigación (no similares) en la medición de una misma unidad de análisis, resulta más necesaria debido a la complejidad que representa la investigación en la materia, por la sensibilidad del tema de las crisis y su carácter muchas veces restringido o confidencial.*
- 3) *Para conseguir la mayor validez posible de las investigaciones sobre gestión de comunicación de crisis conviene el cumplimiento de los cuatro elementos: la validez interna, la validez externa, la validez de constructo y la validez de conclusión.*

## **Bibliografía**

ADC DirCom (2000, septiembre). *El Estado de la Comunicación en España: I. Empresas y II. Organismos Públicos e Instituciones*. Madrid: ADC DirCom.

Cea D'Ancona, M<sup>a</sup> Angeles (1998). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

Delgado, Juan M. y Gutiérrez, Juan (1998). *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales* (Eds.). Madrid: Editorial Síntesis, S. A.

González Herrero, Alfonso (1996). *La gestión de la comunicación en previsión de una crisis empresarial: Un modelo proactivo y simétrico en defensa del sector turístico*. [Tesis doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información-Universidad Complutense de Madrid.

González Herrero, Alfonso (1998). *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

Heath, Robert (1998). *Crisis Management for managers and executives: Business crises – 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*. [Tesis doctoral]. Texas: Texas Tech University

Jensen, K. B. y Jankowski, N. W. (1993). *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas* (Eds.). Traducido por Joan Soler. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A. Primera publicación en Inglés *Qualitative methodologies for mass communication research*, publicado en 1993 por Routledge en Londres.

Landeta, Jon (1999). *El Método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Editorial Ariel, S. A.

López Yepes, José (1995). *La aventura de la investigación científica: Guía del investigador y del director de investigación*. Madrid: Editorial Síntesis, S. A.

Marra, Francis J. (1992). *Crisis public relations: A theoretical model*. [Tesis doctoral]. Maryland: University of Maryland College Park.

Massey, Joseph E. (1997). *Maintaining legitimacy through public organizational discourse: Crisis and communication in the U.S. airline industry*. [Tesis doctoral]. Arizona: The University of Arizona.

Mitroff, Ian. I. y Pearson, Christine M. (1997). *Cómo Gestionar una Crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Primera publicación en Inglés *Crisis Management*, publicado en 1995 por Jossey-Bass Inc., San Francisco.

Pauchant, Thierry C. y Mitroff, Ian I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pérez de Tudela, César (1994). *La información en las catástrofes*. Madrid: Editorial Mapfre.

Rodríguez García, José Luis (1998). *Comunicación empresarial de crisis: Dos casos de ruptura radical del mercado*. [Tesis doctoral]. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

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.II., Universidad Complutense de Madrid.

Tuchman, Gaye (1993). *Métodos cualitativos en el estudio de las noticias*. En K. B. Jensen y N.W. Jankowski (Eds.), *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas* (pp. 99-115). Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

Ulmer, Robert R. (1998). *Ethical responses to organizational crisis: Lessons from three successful cases*. [Tesis doctoral]. Detroit, MI: Wayne State University.

Wimmer, Roger D. y Dominick, Joseph R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: Una introducción a sus métodos*. Traducido por J. Luis Dader. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S. A. Publicación en Inglés *Mass Media Research: An introduction* por Editorial Wadsworth.

© Pilar Saura

Sevilla, 17 de noviembre de 2004