

Comunicación  
preventiva.  
Planificación  
y ejecución  
de estrategias de  
información interna  
y externa ante  
situaciones de crisis

Miguel  
Túñez  
López  
(Coord.)

**netbiblo**  
www.netbiblo.com

Coordinador de la serie *Comunicación Empresarial*:  
Lito García Abad

**COMUNICACIÓN PREVENTIVA. PLANIFICACIÓN Y  
EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE INFORMACIÓN  
INTERNA Y EXTERNA ANTE SITUACIONES DE CRISIS**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español:

©Netbiblo, S. L.

Netbiblo, S. L.  
C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.  
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain  
Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11  
[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

ISBN: 978-84-9745-060-7  
Depósito Legal: C-964-2007

Directora Editorial: Cristina Seco  
Editor: José J. Carballo Penela  
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

## **Autores**

**José Manuel Velasco Guardado** es director de Comunicación de Unión Fenosa, con responsabilidad sobre las áreas de Relaciones Informativas, Gestión de Marca, Responsabilidad Social, Relaciones Públicas y Comunicación Interna. Miembro del Comité de Dirección de Unión Fenosa. También ejerce la dirección ejecutiva de su Patronato de los Activos Culturales. Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es vocal de la Asociación de Directores de Comunicación (Dircom) y del Club de Excelencia en Sostenibilidad, así como presidente de Forética, asociación sin ánimo de lucro para difundir la responsabilidad social de las organizaciones en España.

**José Antonio Gómez Municio** es profesor en la Universidad de Valladolid y asesor del Departamento de Educación y Cultura del Gabinete de la Presidencia de Gobierno.

**Alfonso González Herrero** es director de Relaciones Públicas de IBM España y profesor del Centro de Estudios Superiores Felipe II (Universidad Complutense de Madrid). Es autor del libro *Marketing preventivo. La situación de crisis en la empresa* (1998). Trabajó como mánager de Public Affairs de la consultora Burson-Marsteller y profesor de comunicación en la Saint Louis University.

**Miguel Túñez López** es doctor en Periodismo por la Universitat Autònoma de Barcelona y profesor de Producción Periodística del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela (USC). Actualmente es decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la USC.

**Antonio Sanjuán Pérez** es profesor de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Ha sido periodista y productor de documentales durante dieciocho años. Doctor en Ciencias de la Información y máster en Administración y Dirección de Empresas, actualmente es decano de la Facultad de Ciencias da Comunicación de la Universidad de A Coruña. Es autor del libro *Esto rompe. Casos de productos en apuros y gestión de crisis*.

**Montse Quesada Pérez** es catedrática de Periodismo en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona desde 1993 y graduada en Investigación Privada por la Universitat de Barcelona. Es autora de varios libros sobre periodismo, entre los que destacan: *La entrevista: obra creativa* (1982), *La investigación periodística. El caso español* (1987), *La entrevista. El arte y la ciencia* (1994), *Periodismo de investigación o el derecho a denunciar* (1995), *Periodismo especializado* (1998) y *Periodismo de Sucesos* (2005). Ha impartido numerosos cursos de doctorado y de postgrado en diversas universidades latinoamericanas y españolas. Desde 1993 dirige un programa de másters en comunicación en el continente americano.

**Joan Brunet i Mauri** ha sido decano del Colegio de Periodistas de Cataluña y, desde 2003, es el director del Área de Sociedad y Territorio de la Universidad Politécnica de Cataluña. Entre otras actividades profesionales, Brunet ha dirigido el centro Internacional de Prensa de Cataluña y el gabinete de prensa de la Universidad Pompeu Fabra.

**Rosario de Mateo Pérez** es catedrática de la Universitat Autònoma de Barcelona, directora del Máster de Información Económica y profesora colaboradora de la Cámara de Comercio de Barcelona. Ha participado en numerosas publicaciones como *El mitjans de comunicació social als Quatre Motors per a Europa* (1993) o *The press in Catalonia in the eighties* (1988).

**Pedro Hortas Ventura** es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Ha trabajado en distintos medios de comunicación, entre ellos Radio Madrid-SER y la agencia Colpisa. Fue director de la agencia Imagen Press y, posteriormente, director de Comunicación de la Xunta de Galicia. Desde 1998 es director de Comunicación de PSA Peugeot Citroën-Centro de Vigo.

**Ferran Lalueza** es doctor en Periodismo, máster en Nuevas Tendencias en Redacción Periodística y licenciado en Ciencias de la Información. Actualmente dirige la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universitat Ober-

ta de Cataluña, y ha sido profesor asociado en la Universitat Pompeu Fabra. Ha trabajado ocho años en la agencia de comunicación Burson-Marsteller, donde fue asociado senior y se especializó en comunicación de crisis. Sus principales líneas de investigación son la comunicación corporativa e institucional, el periodismo de investigación, la redacción y edición periodísticas y el periodismo televisivo.

**Ana Belén Fernández Souto** es profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo. Defendió la tesis *Comunicación política y relaciones públicas desde las instituciones autonómicas: estudio de las principales campañas llevadas a cabo desde la Xunta de Galicia (1990-1997)* en el curso 2002-2003.

**Berta García Orosa** es doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Santiago de Compostela (USC). Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración Pública y en Ciencias de la Información, desde el año 1997 se dedica a la investigación de la comunicación organizacional y de medios electrónicos e impresos. Fruto de su actividad surgieron diversas publicaciones, participaciones en proyectos de investigación y en congresos científicos internacionales. Profesora en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la USC.

**Miguel Anxo García Álvarez** es psicólogo clínico del Hospital Clínico Universitario de Santiago y coordinador del Grupo de Intervención Psicológica en Catástrofes y Emergencias (GIPCE) del Colegio Oficial de Psicólogos de Galicia.



## Contenido

<b>PRÓLOGO. COMUNICACIÓN DE CRISIS: APROVECHAR LA OPORTUNIDAD .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN. LLAMARADAS DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>1. EL GABINETE COMO CREADOR DE LA REALIDAD .....</b>	<b>25</b>
1.1. La conciencia de creación de la realidad.....	27
1.2. ¿Comunicador o mediador? .....	28
1.3. Gabinete y creación de realidad .....	29
1.4. Los criterios de relevancia de los medios .....	30
1.5. El gabinete como narrador.....	33
1.6. Palabra y política.....	34
1.7. Credibilidad.....	36
Bibliografía .....	38
<b>2. COMUNICACIÓN DE CRISIS ANTES DE LA CRISIS .....</b>	<b>39</b>
2.1. Modelo de gestión.....	41
2.1.1. El ciclo de vida de la crisis.....	41
2.1.2. No llamar la atención de los medios.....	42
Bibliografía .....	50
<b>3. ESTRATEGIA DE CRISIS: GESTIONAR CREDIBILIDAD .....</b>	<b>53</b>
3.1. Sistemas de alerta.....	57
3.2. Objetivos .....	57
3.3. Actores y audiencias.....	58
3.4. Lista de contactos .....	58
3.5. Audiencias .....	59
3.6. Mapa de medios.....	59
3.7. Previsiones de impacto.....	60
3.8. Contexto.....	60
3.9. Análisis dafo, o mejor DaFo, en comunicación.....	60
3.10. Flujos de información .....	61
3.11. Plan de actuación.....	61
3.12. Estrategia de implementación .....	62
3.13. Argumentarios .....	63
3.14. Comunicados.....	64
3.15. Acciones de apoyo.....	64
3.16. Apoyos externos.....	65
3.17. Publicidad .....	65

3.18. Análisis de resultados.....	65
3.19. Estimación de coste económico .....	66
3.20. Recursos tácticos.....	67
3.21. Las relaciones informativas.	
Diez puntos a tener en cuenta .....	67
3.21.1. Identificar las necesidades informativas de los medios.....	67
3.21.2. Preparar las comparencias.....	68
3.21.3. Responder siempre: Ni silencios ni improvisaciones .....	68
3.21.4. Adiestrar al portavoz.....	69
3.21.5. Lenguaje claro, sin ambigüedades.....	69
3.21.6. Sin supuestos ni especulaciones.....	69
3.21.7. Datos: Los necesarios y bien referenciados .....	70
3.21.8. Los medios no son enemigos.....	71
3.21.9. La <i>globalización</i> de Internet.....	71
3.21.10. La competencia entre medios y entre fuentes.....	71
<b>4. EL MÉTODO DEL CASO APLICADO A LAS ESTRATEGIAS INFORMATIVAS EN SITUACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>73</b>
4.1. El método del caso en el campo de la comunicación social .....	75
4.2. El método y los casos de crisis.....	79
<b>5. PERIODISTAS FRENTE A LA INFORMACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS .....</b>	<b>89</b>
5.1. Introducción .....	89
5.2. Periodismo de crisis, una nueva especialización .....	93
5.3. Intervención mediática .....	97
Bibliografía.....	103
<b>6. GABINETES Y PERIODISTAS: ¿RELACIÓN EN CRISIS?.....</b>	<b>105</b>
6.1. Ética y deontología en el ejercicio de la profesión de periodista hoy en España.....	105
6.1.1. Cláusula de conciencia y secreto profesional. Estado de la cuestión .....	105



6.1.2.	Asociaciones de la prensa, colegios profesionales, regulación de la profesión periodística.....	105
6.1.3.	Autorregulación, regulación y Estatuto Profesional del Periodista. ...	106
6.1.4.	El puzle está servido.....	109
6.1.5.	Periodistas de medios y periodistas de fuentes: Dos caras de una misma profesión y problema.....	110
6.2.	El gabinete de prensa: Entre el interés político y el mediático .....	111
6.2.1.	Aproximación a su estructura política y técnica .....	111
6.2.2.	El gabinete de prensa como interfaz entre la institución y la profesión. Pros y contras.....	111
6.2.3.	Ética y deontología profesional y los profesionales de los gabinetes de prensa.....	112
<b>7.</b>	<b>LA INFORMACIÓN COMO ACTIVO DE EMPRESA.....</b>	<b>113</b>
7.1.	Consideraciones previas .....	113
7.2.	Comunicación global.....	116
7.3.	Comunicación interna en la empresa .....	118
7.3.1.	Conocer el funcionamiento de la empresa.....	119
7.3.2.	Estructura organizativa de la empresa....	124
7.3.3.	Canales e instrumentos de una comunicación interna.....	128
7.4.	Comunicación externa de la empresa .....	131
7.4.1.	Entorno general y entorno específico de la empresa .....	132
7.4.2.	Conocer el funcionamiento de los medios de comunicación .....	135
7.4.3.	Claves e instrumentos de la comunicación externa.....	137
7.4.3.1.	Relaciones con los medios de comunicación .....	137
7.4.3.2.	Instrumentos de comunicación de marketing.....	139

7.5. Públicos .....	140
7.6. Plan de Comunicación de Crisis .....	142
Bibliografía .....	144
<b>8. LA COMUNICACIÓN DE EMPRESA ANTE UNA CRISIS .....</b>	<b>147</b>
8.1. ¿Qué es comunicación de crisis? .....	147
8.2. Crisis previsible e imprevisible.....	148
8.3. Objetivos de la comunicación de crisis.....	150
8.4. Audiencias .....	151
8.4.1. Audiencia interna.....	151
8.4.2. Instituciones y autoridades.....	152
8.4.3. Otras audiencias .....	153
8.4.4. Los medios de comunicación .....	153
8.5. El papel del departamento de comunicación.....	154
8.5.1. Comité de Crisis .....	154
8.5.2. Funciones del Comité de Crisis.....	155
8.5.3. Confidencialidad .....	157
8.6. La preparación .....	157
8.6.1. Sistemas de alerta .....	157
8.6.2. Analizar riesgos.....	158
8.6.3. Identificar aliados .....	158
8.6.4. Manual de Comunicación de Crisis.....	159
8.6.5. Contenidos de un manual.....	160
8.6.6. La información, clave en la gestión .....	161
8.6.7. Formación.....	162
8.7. Gestión de la comunicación durante la crisis .....	163
8.7.1. ¿Y qué pasa cuando todo ha terminado? .....	164
8.7.2. Cierre mediático .....	164
8.7.3. Agradecer apoyos .....	165
8.7.4. Aprender de lo sucedido.....	165
8.8. La relación con los medios de comunicación.....	166
8.8.1. Algunos consejos básicos sobre la relación con medios.....	166
8.8.2. ¿Qué es noticia en una crisis? .....	167
8.8.3. El mensaje.....	167
8.9. Comunicación interna durante la crisis.....	168
8.9.1. Comunicación fluida .....	168
8.9.2. Audiencia clave .....	169
Bibliografía .....	169

<b>9. ANTICIPARSE AL DESASTRE .....</b>	<b>171</b>
9.1. Campo de minas.....	172
9.2. Más vale prevenir.....	173
9.3. Previsión vs. improvisación .....	176
9.4. Ahora o nunca .....	178
9.5. Técnicas de concienciación .....	179
9.6. Manos a la obra.....	180
9.7. No hay crisis buena.....	182
<b>10. RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN DE CRISIS .....</b>	<b>185</b>
10.1. Definición y fundamentación .....	185
10.1.1. El análisis CIV.....	188
10.1.2. El plan de crisis.....	189
10.1.3. Pautas y directrices básicas sobre el plan de crisis.....	192
10.1.4. Tareas de desarrollo del plan de crisis...	193
10.2. Modelos de gestión de comunicación de crisis....	195
10.2.1. Los cuatro modelos de actuación en RRPP .....	196
10.2.2. El modelo de las relaciones continuas de Sturges, Carrell, Newsom y Barrera (1991).....	196
10.2.3. Modelo <i>onion</i> de Pauchant y Mitroff (1992).....	196
10.2.4. Modelo de siete capas o <i>layered</i> de Hurd (1992).....	197
10.2.5. El modelo de RRPP de crisis de Marra (1992).....	197
10.2.6. El modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero (1994-1996).....	197
10.2.7. Modelo de fijación de los objetivos de comunicación de Lukaszewski (1997).....	198
10.2.8. Modelo de las cuatro R's de Heath (1998).....	198
10.3. Establecimiento de estrategias y presupuestos ....	198
10.3.1. Las estrategias .....	198
10.3.2. Los presupuestos .....	200

10.4. Elecciones de comités responsables .....	200
10.5. La crisis y los medios de comunicación .....	201
10.6. La comunicación interna durante el proceso de crisis .....	203
10.7. El rumor .....	204
10.8. El final de la crisis.....	205
Bibliografía.....	207
<b>11. EL USO DE INTERNET EN LA COMUNICACIÓN</b>	
<b>EN SITUACIONES DE CRISIS</b> .....	209
11.1. Introducción .....	209
11.2. Aproximación a la definición de gabinete <i>on line</i> .....	211
11.3. Utilización de la sala de prensa en una situación de crisis .....	213
11.4. Análisis de un caso práctico.....	217
11.5. Conclusiones.....	218
Bibliografía.....	218
<b>12. APUNTES SOBRE COMUNICACIÓN</b>	
<b>EN EMERGENCIAS Y CATÁSTROFES</b> .....	221
12.1. Introducción .....	221
12.2. Algunas cuestiones previas.....	222
12.3. Importancia de la información para la respuesta ante las emergencias y catástrofes .....	224
12.4. La comunicación en emergencias.....	226
12.5. La comunicación en catástrofes.....	227
12.6. Reflexiones finales .....	229

## Prólogo

### Comunicación de crisis: Aprovechar la oportunidad

Las personas, los colectivos, las asociaciones, las empresas, las instituciones... todos, y entre todos, necesitamos comunicarnos. En la que bien pudiera denominarse “sociedad de la imagen”, la comunicación constituye el medio para proyectar lo mejor de nosotros mismos. En el área empresarial, las empresas han dejado de vender el producto en sí y han pasado a suministrar intangibles asociados a él, un negocio en el que la publicidad, la gestión de marca y la responsabilidad social corporativa son importantes aliados. En el área político-institucional ocurre algo semejante. La imagen de los líderes pesa tanto o más en los votantes que las medidas concretas que éstos defiendan. En una sociedad opulenta, donde existe una amplia variedad de ofertantes que compiten entre sí, el prestigio o reputación de la entidad constituyen el valor añadido del producto. Y si la marca no defrauda, las probabilidades de convertir al comprador en cliente habitual son muy elevadas.

En este proceso, la iniciativa y el control parten de la organización, que busca crear una imagen en positivo en el imaginario de los destinatarios del mensaje. Por ello, los medios de comunicación constituyen, desde la óptica organizacional, un canal muy apetecible mediante el que llegar a los públicos externos no sólo a través de la publicidad, sino también logrando introducir sus informaciones en el temario. De aquí surge la necesidad de incorporar un departamento que vehiculice las relaciones comunicativas, tanto externas como internas: el gabinete de comunicación. Una entidad de cierta envergadura sin gabinete se encuentra en inferioridad de condiciones, por lo que la tendencia a la creación de dicha área en el organigrama de las organizaciones presenta una progresión creciente, directamente proporcional al volumen de recursos económicos de los que dispongan.

Por otra parte, la relación entre gabinetes y medios es, hoy día, de necesidad mutua<sup>1</sup>. El gabinete tiene en los medios a un importantísimo público externo. El medio en el gabinete, una fuente continua de noticias. Dicho vínculo sólo puede funcionar y mantenerse por un pacto no escrito

---

1 O “de cordón umbilical, porque si eliminásemos los gabinetes los medios se resentirían de forma decisiva”, según recoge TÚÑEZ (1999: 41), basándose en las conclusiones de la Jornada sobre Gabinetes de Comunicación organizada por el Colegio de Periodistas de Cataluña en Barcelona a finales de noviembre de 1993.

de transparencia y honestidad por ambas partes. Como toda fuente, el gabinete tiene interés en ofrecer un determinado punto de vista de la información, pero siempre debe hacerlo basándose en hechos veraces y contrastables por el medio.

Como adelantamos, las funciones del gabinete de comunicación no se limitan a las relaciones con los medios. Otro de sus campos de actuación fundamentales es el de la comunicación dirigida a los públicos internos. En este ámbito, su misión contribuirá a fortalecer la identidad corporativa y a generar un mayor diálogo entre distintos niveles jerárquicos.

El panorama abordado hasta el momento representa los cimientos de la comunicación organizacional, también llamada institucional, empresarial o corporativa. El edificio de la *imagen positiva* se construye buscando una buena relación con todos los públicos, ofreciendo disponibilidad permanente, adaptándose a las rutinas de los medios, respetando la labor del periodista y guiándose por el sentido común y una actitud honesta.

Pero, ¿qué ocurriría si nuestra actividad cotidiana se viese sacudida por un acontecimiento de gravedad e inesperado ante el que se nos demandase insistentemente información? El edificio podría tambalearse. Es más que posible que se produjesen llamadas de periodistas, protestas continuas, cierta desconfianza en la población. Si sobreviene una crisis, todo, incluso la continuidad de nuestra vida como entidad, pende de un hilo. Entonces, dos horizontes se ciernen sobre nosotros: o nos desmoronamos o logramos mantenernos en pie, depende de la gestión y de la estrategia comunicativa que llevemos a cabo. En el mejor de los casos, si aprobamos con matrícula, incluso podemos desembocar en una situación mejor que la de partida. Ése es el ideal: no sólo recibir el menor daño posible, sino además salir fortalecido, aprovechar la oportunidad para mejorar las relaciones con nuestros públicos y consolidar esos valores positivos que queremos proyectar. No es fácil lograrlo, pero ejemplos hay de quien lo ha conseguido<sup>2</sup>.

---

2 En este sentido, resulta de referencia obligada, la gestión comunicativa llevada a cabo por la empresa Johnson and Johnson tras la muerte de varias personas, en el otoño de 1982, a causa del consumo de cápsulas de Tylenol que fueran envenenadas con cianuro. La denominada “crisis del Tylenol” es considerada un ejemplo paradigmático de correcta gestión de comunicación en caso de crisis. Según KREPS (1990: 234), la compañía gracias al consejo de Burson-Marsteller, respondió a la crisis de la forma más efectiva y expeditiva, apoyando al consumidor. Así, retiró todas las cápsulas de Tylenol, lo que le supuso un importante coste y, a través de conferencias telefónicas, les comunicó a sus consumidores su nuevo paquete de triple seguridad para impedir nuevos intentos de manipulación del producto y proteger a los usuarios. El éxito de la resolución de la crisis permitió intensificar su

Una crisis es, por tanto, una situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, supone, al mismo tiempo, un riesgo pero también una oportunidad y requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada, dado que los medios acostumbran a incluir este tipo de acontecimientos entre sus prioridades informativas. Una crisis suele necesitar una decisión técnica (aunque no siempre, caso de las *crisis de imagen*), pero lo que nunca debe faltar es una estrategia comunicativa.

Aunque la imprevisibilidad es uno de sus rasgos definitorios, más vale estar preparados, porque en cuanto se produzca no habrá tiempo de lamentos. En ese sentido, los expertos citan el *plan de crisis* como *biblia* a seguir y a los miembros del *comité de crisis* como los máximos responsables. El primero es un documento de trabajo que ofrece líneas de actuación para una serie de escenarios que pueden predecirse<sup>3</sup>; el segundo término alude al equipo de trabajo multidisciplinar que se encargará de tomar las decisiones oportunas.

En este tipo de contextos, las relaciones con los medios deben regirse por dos principios fundamentales: nada de mentiras, mucha iniciativa. Si no se tienen datos suficientes, mejor reconocerlo. Ocultar informaciones que nos perjudiquen podría resultar tentador, pero no debemos caer en ello, ya que la sociedad no perdonará la mentira. En cuanto a la estrategia de guardar silencio, a la larga significa ir en nuestra contra porque estaremos perdiendo la oportunidad de contar nuestra versión de los hechos y cederemos espacio a nuestros antagonistas. En un mundo al que solemos calificar de *globalizado*, negar, ocultar o callar es inútil, ya que los medios disponen de canales suficientes para poder llegar a otras fuentes con las que contrastar las informaciones. Gracias a Internet, las fronteras físicas no pueden parar el flujo comunicativo. Expertos, autoridades o medios de comunicación de otros países pueden convertirse en fuente alternativa. En consecuencia, la mejor línea de actuación es la del reconocimiento de responsabilidades, la apuesta por el

---

imagen pública como empresa socialmente responsable y recibió de la Sociedad de Relaciones Públicas de América un premio especial *Silver Anvil*.

3 Existe una serie de actividades que nos pueden ayudar a localizar aquellas crisis que más probablemente pudieran afectarnos, ya que preverlas todas es tarea imposible.

En ese sentido, suele destacarse la *auditoría de riesgos* como técnica para identificar situaciones negativas que pueden llegar a producirse.

compromiso con la sociedad y la sinceridad en el trato con los medios.

Los artículos aquí recogidos proceden de las dos ediciones, celebradas en 2005 y 2006, del curso *Gabinetes de comunicación. Información en situaciones de crisis*, coordinado por el profesor Miguel Túñez e impartido en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela, en el marco de las actividades del grupo de investigación Novos Medios, que dirige el profesor Xosé López, y con el patrocinio de Unión Fenosa. Comunicación organizacional y crisis son los nexos de unión de esta serie de ponencias que ofrecen ópticas diferentes pero complementarias entre sí. En líneas generales, primeramente abordaremos las estrategias a aplicar en situaciones de crisis, con toda una serie de recomendaciones clave; luego, nos aproximaremos al papel de los periodistas ante este tipo de situaciones que hacen saltar por los aires sus rutinas productivas; seguidamente, nos centraremos en un área, la de comunicación empresarial, que a menudo se ve aquejada por crisis de diverso tipo; por último, tocaremos aspectos más específicos como el uso de las nuevas tecnologías o el manejo de ciertas nociones de psicología que nos ayudarán en las labores de gestión comunicativa.

Cada crisis es distinta por naturaleza, pero existen una serie de recomendaciones generales que son válidas para todas ellas. En este sentido, destacar que debemos temerlas lo suficiente como para realizar un trabajo de previsión y prevención, pero no tanto como para intentar ocultarlas a toda costa. En caso de producirse una crisis de dimensiones públicas, hay que anunciarla lo más rápido posible. Se suele indicar que las primeras 24 horas son fundamentales para el éxito o fracaso posterior.

Sin embargo, el empleo de una actitud verdaderamente pro-activa parece ser, en la práctica, un primer paso que cuesta especialmente dar. Si se trata de una situación que aún no ha sido conocida por los medios de comunicación



—al menos, por el momento— tiende a creerse que es mejor dejarla correr, confiando en la posibilidad de que pase inadvertida. El planteamiento es erróneo. Si se trata de un hecho de interés público, aunque no sea fácil ponerse delante de los medios para anunciar algo que nos perjudica y que los medios desconocen, lo correcto y lo que más beneficios podrá reportarnos es hacerlo.

En el caso de una institución, por su vocación de servicio público, la obligación de transparencia con los ciudadanos es consustancial a su propia actividad. Si se trata de una entidad privada, el sentido de la responsabilidad social debería imponerse. En ambos casos, desde un punto de vista comunicativo, es más conveniente que seamos nosotros los que nos adelantemos a contarlo, y no que se descubra tiempo después y quede en evidencia la intención de ocultarlo. Si nosotros lideramos la comunicación, podremos convertirnos en la fuente de referencia para los medios; como, además, contaremos con datos privilegiados (ya que manejaremos información de primera mano), tendremos la oportunidad de que sea nuestra posición sobre la que pivote el tratamiento informativo que realicen los medios.

Por desgracia, el desconocimiento de las reglas básicas de comunicación de crisis provoca que, cada cierto tiempo, asistamos a través de los medios de comunicación a una gestión comunicativa no adecuada, tanto por parte de empresas como de instituciones. Los expertos apuntan a la falta de concienciación sobre la necesidad de prepararse para este tipo de situaciones como una de las causas fundamentales<sup>4</sup>. La premisa de que *esto no me tiene por qué pasar a mí* puede jugarnos una mala pasada. Seamos realistas. Lo extraño sería que nunca una crisis hiciese tambalear nuestro edificio.

Carmen Costa Sánchez.

Periodista y coordinadora del curso *Gabinetes de comunicación. Información en situaciones de crisis*.

---

<sup>4</sup> GONZÁLEZ HERRERO (1998: 47) ha reunido toda una serie de *creencias erróneas* con las que las organizaciones justifican su pasividad en cuatro grandes grupos: 1) La organización tiene unas características especiales que la hacen inmune; 2) las características del entorno protegen a la organización de la crisis; 3) las características de las propias crisis hacen que éstas no afecten a la organización, y 4) el triunfo en crisis anteriores y los esfuerzos realizados hacen que la organización sea inmune a crisis futuras. Dichas creencias no protegen a la organización, sino que la exponen a que si algo ocurre no se encuentre preparada.

## BIBLIOGRAFÍA

- GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998.
- KREPS, Gary L., *Organizational communication: Theory and practice*, New York, Longman, 1990.
- TÚÑEZ LÓPEZ, M., *Producir noticias: cómo se fabrica la realidad periodística*, Santiago de Compostela, Tórculo Edicións, 1999.

## Introducción

### Llamaradas de comunicación

José Manuel  
Velasco

En el sector eléctrico, las incidencias en el suministro se calculan con la hipótesis de  $n = 1$ . Es decir, el sistema debe estar preparado para soportar una acumulación de circunstancias negativas superior al 100 por 100 en su probabilidad. Algo así ocurrió el 8 de noviembre de 2004, cuando un transformador provocó un grave incendio en la subestación de Unión Fenosa en Cerro de la Plata, situada en el sur de la ciudad de Madrid.

Las circunstancias de aquel incendio resultaron especialmente delicadas para la reputación de la compañía eléctrica, pero, por encima de todas, destacaba el hecho de que se trataba del segundo incidente de gran alcance y repercusión en menos de seis meses. “¿Qué pasa con Unión Fenosa?” era la pregunta que podrían hacerse los clientes, las instituciones y los medios de comunicación. “¿Dónde está el error?”.

Una es una amenaza, pero también una oportunidad; pero, ¿dos?

Lo cierto es que las instituciones directamente concernidas por los hechos, y algunos medios de comunicación, reconocieron que Unión Fenosa supo abordar con sensibilidad hacia las personas afectadas y transparencia en la información el primer incendio registrado en la subestación madrileña de *Mediodía*, cuya magnitud mereció incluso unos minutos en CNN Internacional. Es obvio que la compañía no salió fortalecida, pero tampoco “tocada” en los cimientos de su percepción. Ahora bien, un segundo incendio, aparentemente de similares características, amenazaba con pasar factura por ambos y dañar de forma irreparable la credibilidad operativa de la empresa.

Apenas cuatro meses después de aquellos sucesos, en Unión Fenosa creemos sinceramente que no hemos perdido el tren de la reputación, sino que incluso hemos acreditado con hechos aquellas conductas que predicamos. Observados desde esta perspectiva, los dos incendios constituyen un interesante ejercicio de comunicación, que ojalá jamás se hubiera producido, pero de nada sirve llorar sobre

la leche derramada, sino llenar un nuevo tazón con las enseñanzas extraídas de tan dramática experiencia

### **EL COMITÉ DE CRISIS**

El comité de crisis, presidido por los máximos ejecutivos de la empresa e integrado por los responsables de las áreas directamente involucradas en la actuación, es una pieza clave en el proceso de generación y difusión de la información. El comité se estructuró en cuatro áreas: 1) técnica, cuya misión era reponer cuanto antes el suministro eléctrico; 2) social, dedicada en cuerpo y alma a servir a las personas y clientes afectados por el incendio; 3) institucional, responsable de coordinar las actuaciones con las administraciones y servicios públicos interesados y mantener con ellos un cauce de comunicación permanente, y 4) comunicación, cuya competencia era diseñar y emitir los mensajes a través de los medios de comunicación, así como definir la política de portavoces.

El estricto orden en el ejercicio de las respectivas responsabilidades y un esquema de prioridades meridianamente claro facilitó enormemente el proceso de comunicación. En la primera fase del incendio, hasta que se logró reponer el servicio, las prioridades establecidas fueron: 1) atender a los afectados y proporcionar soluciones a sus problemas; 2) en paralelo con la primera, reponer el servicio lo antes posible; 3) coordinar las actuaciones con las instituciones y servicios públicos interesados, y 4) facilitar información a los medios de comunicación.

Aunque, obviamente, cada uno de los responsables de los cuatro “frentes” abiertos tenía como prioridad su propia función, la existencia de un esquema de prelación despejó todas las dudas que se pudieran suscitar en un proceso de similar naturaleza. Por ejemplo, en los primeros momentos, la ansiedad informativa es de tal magnitud que puede mover el foco de la actuación empresarial: primero son los afectados por la incidencia y los clientes; luego, las explicaciones públicas.

De hecho, no hay que precipitarse a la hora de anticipar causas. Cada cliente exige antes una solución que una explicación. Una persona puede perdonar la falta de información, pero no perdonará jamás la falta de consideración y de atención.

Tras la primera fase, caracterizada por el aluvión, procede una segunda, mucho más difícil de calibrar y, sobre todo, muy compleja de gestionar en su ejercicio temporal. Esta segunda fase parte de la investigación interna y culmina con las explicaciones públicas. Entre la recogida inicial de datos y la asunción de responsabilidades se desarrolla el análisis interno destinado a tomar conciencia de las circunstancias y adoptar las medidas oportunas para que no se repitan los hechos. Aprender del error es un ejercicio de humildad que agradece la sociedad y engrandece a la sociedad que lo practica.

### **ANSIEDAD INFORMATIVA**

Sin duda, la fase más crítica es la inicial, aquélla en la que cualquier manifestación se convierte en un auto de fe de difícil reconsideración. La demanda informativa de los medios de comunicación es tal que invita a la declaración acelerada, muy cargada de adrenalina, y, en consecuencia, marcada por la tensión emocional. Es muy importante concentrar el mensaje y articular un discurso informativo coherente y riguroso.

La actitud informativa será valorada por los medios en función de dos variables: el rigor y el servicio. Para el primero no hay más receta que la transparencia, servida por profesionales de la organización que hayan acreditado credibilidad en su ejercicio profesional; para la segunda, agilidad y comprensión acerca de las necesidades de los medios. Las radios y las televisiones, por ejemplo, reclaman un testimonio más que una información profunda (ya tendrán tiempo de acudir al análisis) y hay que satisfacer su demanda. Pero dar la cara no significa poner la cara, sino reconocer el alcance del suceso (jamás minimizarlo)

y ofrecer explicaciones claras acerca de cómo está reaccionando la empresa u organización.

La política de portavoces constituye una de las decisiones más estratégicas de la Dirección de Comunicación. Y aquí siempre es mejor pasarse de largo que quedarse corto. Si se trata de una conferencia de prensa, nadie cuestionará la presencia del primer ejecutivo o del máximo responsable ante un hecho grave; sensu contrario, alguien se encargará de recordar su ausencia.

Sin embargo, la gravedad no es condición suficiente para convocar una rueda de prensa; no existe un mecanismo automático que relacione la escala de la notoriedad de un incidente o accidente con la apelación a los medios de comunicación. De hecho, los profesionales de la información no reclaman una comparecencia, sino una respuesta a sus solicitudes. La convocatoria de una rueda de prensa es una decisión estratégica y, en cierto sentido, tiene un carácter irreversible: una vez lanzada, ya no hay marcha atrás. En consecuencia, el manual de comunicación no resolverá tan crítica decisión, sino las circunstancias de cada crisis.

## **LAS ENSEÑANZAS**

Los manuales constituyen una referencia válida para la definición de responsabilidades. Son un compendio de herramientas y variables que establecen un procedimiento, especialmente útil cuando la legítima presión de los medios de comunicación introduce prisas en el necesario orden informativo.

Una segunda moraleja, aunque primera por su relevancia, es que una buena respuesta colectiva de todos los departamentos o áreas involucrados en la gestión de la crisis es el principio de una buena comunicación. Sin orden interno no se puede transmitir eficacia en el perímetro exterior del incidente. El comité de crisis se configura como la fuente básica de la que mana la información y, en su seno, el secretario es el responsable de contrastar los datos y unificar los mensajes de los distintos canales de relación con los grupos de interés.

Todos los mandamientos pueden resumirse en uno sólo: un único mensaje, un único portavoz, un único tiempo. La coherencia en el mensaje es elemental, la consistencia profesional del portavoz es obligada, y el tiempo de los medios no debe alterar el “tempo” de la comunicación.

Ahora bien, como no hay mejor crisis que aquella que no se produce, en Unión Fenosa estamos trabajando para aprender de la experiencia y coadyuvar a que no se repitan sucesos similares, ya sean en nuestra casa o fuera de ella.





# 1

## El gabinete como creador de la realidad

José Antonio  
Gómez Municio

En los últimos años, la mayoría de los estudios sobre comunicación de cierta entidad o interés no olvidan el papel esencial de la misma, no ya como transmisora de la realidad, sino como “creadora” de materiales que tienen un papel preferente a la hora de construir esa “representación compartida” a la que denominamos realidad. Poco a poco, esta convicción se ha convertido en una de las concepciones dominantes en la teoría comunicativa, aunque sea sostenido todavía como discurso socialmente aceptable (sobre todo en ámbitos profesionales) aquel que entiende la información como una transmisión de datos preexistentes al acto mismo de comunicar (lo que me recuerda aquella vieja polémica de la poesía y la crítica literaria española de los años 60 y 70, cuando se debatía con la ferocidad propia de los poetas si la poesía era “transmisión” o “conocimiento”).

Esa concepción tradicional de la comunicación ha generado los tópicos que ha venido manejando desde tiempos inmemoriales el mundo de la información, ventana abierta al mundo; la información ideal como un hecho neutral, transparente, que certifica su verosimilitud y su eficacia gracias a los principios liberales, al igual, por ejemplo, que la economía. Dado que, según este punto de vista, la información tiene una finalidad utilitaria, que se puede resumir en “enseñar el mundo tal y como es”, la propia sociedad (“la mano invisible” de Adam Smith) se encargará de penalizar a aquellos medios que no cumplan esa función, porque no serán útiles al cuerpo social. Es decir, la mentira sería socialmente sancionada por “inútil”, mientras que el mercado premiaría con su aceptación aquello que socialmente pasaría a ser considerado como “la verdad”. Pongamos un ejemplo económico: si un medio de comunicación diera datos falsos o inventados sobre el mercado, una empresa que siguiera esa información podría tomar decisiones inadecuadas; el mercado la castigaría y ella, a su vez, dejaría de tener en cuenta esa información para tomar sus decisiones; es decir, penalizaría al medio, que acabaría (teóricamente) desapareciendo.

Lejos de esa especie de angelismo informativo liberal, los estudios críticos sobre información vienen desde finales de los años 60 (coincidiendo con los movimientos de contestación sociocultural y el replanteamiento de algunos conceptos universalmente admitidos con las armas proporcionadas por el estructuralismo, la semiótica o los epígonos del psicoanálisis) haciendo hincapié en la importancia del análisis de los procesos de producción de la información, y de los criterios de elección y descripción de los elementos que forman parte de una noticia. A lo largo de estos años se han desarrollado estudios sobre la artificialidad presente en la construcción de conceptos, en el objetivo que hay detrás de excluir ciertos contenidos y promocionar otros, o en jerarquizar los contenidos. En definitiva, se ha analizado con detenimiento el mecanismo, a veces de base ideológica y a veces de base puramente instrumental, que construye en los medios lo que nosotros concebimos como realidad.

Bajo esa perspectiva me gustaría acercarme a la labor de los gabinetes, especialmente los políticos. La evolución de los medios ha convertido al político en un sujeto comunicativo de primera magnitud. Sería un estudio interesante el que relacionara la evolución de los medios de comunicación (composición accionarial, relaciones con la esfera pública, contenidos, comercialización, publicidad, etc.) con la presencia de los políticos y de la política como proveedores de contenidos esenciales, sin duda hipertrofiados con respecto al interés que provocan en la mayoría del público. Pero, sin duda, la idea de representatividad que se encuentra en la base de la democracia ha convertido a los políticos, especialmente a aquellos con responsabilidades de gobierno, en centros de la atención mediática. Y, además, algo esencial a la hora de plantearse el papel del gabinete, especialmente en personajes de elevada importancia simbólica, donde todo gesto va a ser analizado como símbolo de otra cosa. Se ha generado, así, una especie de hermenéutica del político de la que nacen los análisis de los especialistas políticos o los articulistas de opinión, que no son otra cosa sino hermeneutas de todos los signos que el político disemina a lo largo de sus apariciones públicas como esa potente máquina de significación que es.

### 1.1. LA CONCIENCIA DE CREACIÓN DE LA REALIDAD

La historia de la conciencia de que la información crea la realidad en lugar de transmitirla es ya larga y tiene mucho que ver con la evolución del conocimiento en las ciencias sociales. El famoso y periclitado concepto del *gatekeeper*, filtro último del proceso de elaboración del discurso informativo, que presidía con la solemnidad de su nombre en inglés la teoría de la comunicación de hace treinta años (y que derivaba, justamente, de esa visión tan querida para los profesionales y para algunos teóricos de unos medios cuyo contenidos o su tratamiento estaba determinado por intereses políticos y/o económicos) ha sido paulatinamente sustituido por una conciencia más global que entiende todo el proceso de creación y producción de una noticia como un proceso creador de sentido; en definitiva, como un proceso creador, si volvemos a los términos que estamos utilizando, de realidad.

A partir de los años 70, los medios como constructores de la realidad son profusamente analizados por teóricos como Berger, Colombo o Luckman, destacando también lo que se llamó la teoría de la *agenda setting*: es decir, los medios estructuran el conocimiento social, la imagen que una sociedad tiene de sí misma mediante la fijación continua de una agenda, de un orden del día de los grandes temas sometidos al debate público. Pero es en los años 80 y en los 90 donde (primero en el campo de la teoría y luego en la práctica) se produce una toma de conciencia absoluta del papel creador de realidad de los medios de comunicación. Del ámbito teórico no hay más que recordar algunas citas de investigadores como Verón (“Los acontecimientos no son objetos que se encuentren hechos en la realidad, sólo existen en la medida en la que los medios los elaboran”) o Gouaze (“El discurso informativo organiza lo real, hay producción de la realidad”).

Al tiempo, los estudios avanzan también en el análisis de los planteamientos que hay en la construcción de la realidad que llevan a cabo los programas informativos, llegando a la conclusión de que los medios no sólo seleccionan

los hechos susceptibles de convertirse en noticias, sino que toman sus elementos como una materia prima que sirve de base (a través de una elaboración de la narración) para una *dramatización* en un amplio sentido de la palabra, para una auténtica puesta en escena (un gabinete no debería olvidar nunca esa dimensión teatral de la comunicación). Los hechos son mudos; por sí mismos, y aislados de un sistema de significación, no tienen ningún sentido. Pero seleccionados, elaborados y presentados de acuerdo a valores y normas socialmente determinadas pasan a formar parte de la realidad social, configurándola.

## 1.2. ¿COMUNICADOR O MEDIADOR?

En el aspecto práctico es muy sintomático recordar que, justo en aquellos momentos, especialmente a partir de primeros de los 90, se produce un espectacular crecimiento de los gabinetes de comunicación en empresas e instituciones. El gabinete de prensa nace de la convicción de que puede incidirse lo suficientemente sobre la imagen de la realidad de los distintos colectivos sociales por medio de la difusión de determinados discursos o de determinados puntos de vista.

Datos recientes avalan que ese cambio del sujeto emisor se ha producido ya de manera irreversible (DIEZHANDINO, 2005): un estudio financiado por la CICYT correspondiente a un análisis de contenido de periódicos constata que “la agenda mediática no la definen los medios”. El 90% de las noticias son de iniciativa ajena al medio, y sólo el 8,85 se corresponde con noticias a iniciativa del propio medio. A la vista de estos resultados, el tradicional papel de “emisor” que se atribuía a los medios puede pasar perfectamente a convertirse en un mero “mediador”, mientras que aumenta la importancia de los actores extramediáticos de la comunicación.

En definitiva, la comunicación no es un espejo de la realidad social, sino que, de modo sutil e indirecto, contribuye a configurarla. Volviendo a nuestro ejemplo

del gabinete político, es indudable que el encuentro de la política con los medios ha provocado cambios radicales en el primer ámbito, como en casi todos los campos en los que la comunicación es importante (no hay más que echar un vistazo a las modificaciones que las propias reglas del deporte televisivo por excelencia, el baloncesto, han sufrido en el nombre de una mayor “espectacularidad”, siempre concebida en términos mediáticos).

Incluso la política ha interiorizado de tal modo esa capacidad de creación de la realidad que se atribuye al discurso, que es consciente de que muchas veces la actualidad es el cuadrilátero, el espacio imaginario en el que se produce la contienda entre maneras distintas de plantear los enunciados. Por ello, el político y los que lo rodean se ve en la obligación de intentar que su enunciado sea el más escuchado. Cuando el sufrido ciudadano se refiere a los políticos como aquellas personas que pueden contarte un acontecimiento desde dos perspectivas que no tienen nada que ver, está expresando de una manera muy gráfica esa pugna feroz por el dominio de la representación de la realidad, es decir, de la realidad misma. De ahí que no se sepa si son los que mandan los que ponen los nombres a las cosas o viceversa. El problema, largo de analizar, nace de que si dos discursos antagónicos son verosímiles y están, además, justificados por un punto de vista ideológico determinado (es decir, se acomodan a la lógica de lo que el interlocutor espera del político, estando de acuerdo o sin estarlo), la posibilidad de crear una realidad compartida corre el peligro de quedarse cada vez más lejos y, lo que es más grave, de tener una importancia muy relativa. No hace falta que nos remitamos a ejemplos muy recientes.

### **1.3. GABINETE Y CREACIÓN DE REALIDAD**

El gabinete, por medio de los actos, las palabras y las imágenes que asocia tanto a un individuo en concreto como a una institución, genera discursos que siempre proporcionan una lectura determinada de la realidad y que van paralelamente dibujando el perfil o el carácter de dicho individuo o empresa.

Vivimos en una sociedad hipermediática, lo que significa la elevación de cada hecho, de cada movimiento, de cada acción y de cada palabra al carácter de gesto o símbolo (estar o no en un sitio, hablar o no a alguien, mencionar o no algo... todo es leído en términos simbólicos). Esto hace que, en el fondo, nada de lo que pueda ocuparse un gabinete sea asignificante. Es decir, nada es insignificante.

A esta convicción han llegado también diferentes estudios que postulan la necesidad de una “comunicación integral” (institucional o corporativa), concepto de moda en los últimos años, especialmente por la variedad de sus aplicaciones prácticas. Hasta las propias empresas se han convencido de que la comunicación no es sólo una cuestión de contenidos, comunicados y ruedas de prensa o intervenciones públicas, sino que implica todo (SOTELO, 2001, por poner sólo un ejemplo dentro de la abundante bibliografía al respecto). Pero más allá de la jerga marquetiniana, lo importante es esa idea casi holística que se ha impuesto por su propio peso: todo comunica, luego no es necesario un gabinete de comunicación para comunicar. No es necesario contar con un fax o una lista de correos electrónicos capaces de inundar los medios con los comunicados o las agendas de nuestros representados. A veces, sobre todo sí, por la importancia del cargo, éste está sometido a una presión mediática importante, es tan eficaz como la comunicación tradicional el detallado análisis de otras modalidades.

#### **1.4. LOS CRITERIOS DE RELEVANCIA DE LOS MEDIOS**

No obstante, no podemos olvidar que la mayoría de estos discursos se construyen a través de los medios de comunicación, y las noticias vehiculadas por los medios son el modo más eficaz de promocionar determinados puntos de vista. Por todo ello, me parece de especial importancia la necesidad de que los miembros de los gabinetes conozcan los criterios mayoritariamente utilizados por los medios a la hora de seleccionar determinados contenidos, con el objetivo de intentar hacer los discursos más interesantes. Primero, para los propios medios, y luego, para las audiencias.

Desde mi punto de vista, es especialmente eficaz conocer algunas clasificaciones de criterios de relevancia de la noticia, como la que plantea, por ejemplo, de modo muy práctico y al mismo tiempo con gran rigor teórico, GONZÁLEZ REQUENA (1989):

- Composición de nuestra audiencia. Determinada, por la naturaleza del medio de comunicación o del acto en cuestión.
- Señas de identidad socio cultural. En teoría, se supone que nos sentimos más cerca de algo, más concernidos por ello, cuando lo identificamos con nuestras señas de identidad.
- Magnitud. Un factor que tiene que ver con la importancia del contenido que se transmite. Generalmente, sólo se presta atención a este criterio, que en el fondo es uno más.
- Imágenes. Este último elemento es esencial en la nueva ideología de la información: “Todo acontecimiento, por abstracto que sea, tiene que presentar una cara visible, mostrable, televisable” (RAMONET, 1998). Al hilo de esto, comentaré que sería interesante indagar en antecedentes históricos que nos llevan al resumen o pervivencia de un acontecimiento por medio de la promoción de determinada imagen; así, por ejemplo, las representaciones pictóricas de la Historia.

A estos elementos hay que añadir también que la importancia relativa del acontecimiento cambia con el tiempo y también con la cultura (no es lo mismo, por ejemplo, la recepción del adulterio de un jefe del Estado como el que se produjo en los Estados Unidos con motivo de todo el *affaire* Lewinsky, escandalosamente mediatizado, que la recepción pública y mediática llena de discreción del adulterio presidencial de Mitterrand en Francia, con hija incluida). Y hay que ser consciente de que, en algunos periodos, hay temas protagonistas que “abren” el hueco a hechos tradicionalmente irrelevantes (durante la elección de un nuevo Papa, cualquier pequeña noticia que tenga

relación con lo religioso es aupada a los primeros puestos del *hit parade* noticioso).

También es positivo tener en cuenta las fases de construcción de la noticia. Sabiendo como funcionan los medios y analizando el proceso de toma de decisiones que va desde el redactor al responsable máximo, el gabinete podrá construir el acontecimiento y difundirlo de la manera más eficaz posible. También vamos a utilizar los criterios que propone GONZÁLEZ REQUENA (1989):

- Conceptualización. Aplicar un código a un acontecimiento para nombrarlo.
- Narrativización. Muy relacionado con lo anterior. Se trata de la inserción hecha en una cadena narrativa determinada (antecedentes, consecuentes, protagonistas, escenarios, etc.).
- Valoración de la relevancia informativa. Tiene que ver con numerosos factores, y de ellos hablamos en el epígrafe anterior...
- Elección o rechazo como materia informativa susceptible de ser transformada en noticia y su duración. Es el factor, junto con los dos anteriores, que más depende de la política informativa del medio.
- Construcción discursiva de la noticia. La noticia es un discurso que debe estar construido con unos códigos que garanticen su total legibilidad. Tiene que ver con la práctica periodística. El gabinete debe facilitar en todo momento que los “constructores” de esa noticia cuenten con los elementos necesarios para asegurar su legibilidad (textos, imágenes, claves interpretativas si fuera necesario, etc., todas transmitidas a los periodistas de distintos modos: un comunicado puede completarse con una información adicional personal, por ejemplo).
- Ubicación de la noticia en la cadena informativa. Puede “crearse” un acontecimiento pensando en una cadena, emisora o programa determinado, o una sección concreta. E incluso puede tener como único objetivo eclipsar la importancia de otro acontecimiento.



Todos estos elementos, muchas veces, son tenidos en cuenta por los miembros de gabinetes y por los gabinetes de prensa de manera intuitiva, pero es muy conveniente, especialmente en momentos de crisis de creatividad o para cerciorarnos de que hemos tenido en cuenta todos los elementos necesarios, aprovechar la sistematización que proporciona la teoría para repasar estos criterios a la hora de intentar construir un mensaje, una idea.

### **1.5. EL GABINETE COMO NARRADOR**

Así, a la hora de seleccionar un mensaje o de planificar un acto es conveniente tener en cuenta estos criterios: cuál es nuestro objetivo, cuál sería el contenido del mensaje a transmitir, cuál puede ser la forma más eficiente y a la vez más atractiva tanto para el espectador como para (no lo olvidemos) el periodista que crea la información, de qué modo podemos introducir elementos de actualidad, cómo ubicarlo en el contexto de la comunicación de otros actores relacionados y otras numerosas preguntas que, a medida que son contestadas, van dibujando el perfil de las actuaciones comunicativas.

En el caso, por ejemplo, de un acto, es necesario tener en cuenta que va a ser narrativizado por los periodistas. Por consiguiente, será mucho mejor darles la narrativización hecha que arriesgarse a que cualquier elemento exterior provoque una conceptualización que no nos interesa desde el punto de vista comunicativo. De ahí que sea conveniente plantear con minuciosidad, por ejemplo, en el caso de las visitas a lugares, un recorrido que tenga un significado, con hitos marcados con claridad, y que pueda guiar a los periodistas y a los espectadores hacia la conceptualización y la narrativización que pretendemos. Después, como indica la experiencia, siempre hay que tener en cuenta que lo imprevisible está al acecho, la contingencia de cada momento puede quebrar por un momento (o definitivamente, si no se cuida) esa conceptualización. Por ejemplo, un recorrido minuciosamente planificado puede quedar en nada si, por poner un ejemplo, una tropa de niños asalta al personaje, o sucede cualquier tipo de curiosidad, que

hará que muchos periodistas, dada la tendencia que hay a promocionar cualquier tipo de contenido emocional o curioso, olviden la conceptualización y la narrativización previstas. Pero, también para ello, el gabinete debe estar supervisando minuciosamente el desarrollo de los acontecimientos y los mensajes vinculados a ese acto para poder solucionar in situ cualquier contingencia, o al menos intentar minimizar sus resultados (dar otra información sobre otro tema de mayor actualidad, generar una imagen más potente desde el punto de vista emotivo y curioso, a poder ser controlada, etc.).

### **1.6. PALABRA Y POLÍTICA**

Aunque un gabinete debe incidir sobre la actualidad de múltiples maneras, utilizando todos los elementos a su disposición como hemos visto (distintas modalidades de actuación pública, de las que destacamos, una vez más, que deben tener una clara significación y lectura por parte de los ciudadanos y de los medios, es decir, donde la ambigüedad debe tender a cero), me gustaría reivindicar en estos tiempos de inflación de imágenes, en esta iconosfera a veces agobiante, la importancia de la palabra, del discurso hablado o escrito, en la relación de una persona con la opinión pública. Y mucho más en el caso de los políticos, que basan su relación en el empeño de su palabra, porque la palabra compromete.

Por eso es indispensable aprovechar y no desdeñar los distintos procedimientos que se utilizan para aumentar la efectividad del mensaje, y que agrupa una disciplina tan necesaria como la retórica. No sólo porque decir las cosas bellamente es decirlas mejor, sino porque, como sabemos de sobra a estas alturas, la forma no es indiferente, y la retórica, como indica la primera acepción de esa palabra en el diccionario de la RAE, tiene que ver no sólo con la belleza, sino también con el hecho de “dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover”.

La retórica ha vuelto a ser reivindicada en estudios contemporáneos que analizan su importancia en una comunicación efectiva (CASTELLÓ, 2002 y 2004), y su

papel en la construcción de la realidad social, planteándose incluso si podría ocupar el espacio vacío que han dejado en el pensamiento contemporáneo —y por ende, en el imaginario— colectivo algunos planteamientos posmodernos.

En el caso, por ejemplo, de un político es indudable la necesidad de que su discurso escrito u oral se adapte a las características del auditorio, a su tiempo de exposición, al marco general en el que se realizan esas manifestaciones con todos los significados que denotan (solemnidad o, por el contrario, cercanía; oficialidad o espontaneidad; auditorio a favor o en contra, y un largo etcétera de factores que son analizados, siquiera inconscientemente, por todos los comunicadores). Es necesario, pues, saber “leer” los contextos en los que se generan dichos discursos para controlar la significación de cada uno de los elementos del mensaje (contenido, tono, forma, etc.). Y también es conveniente tener previstas las posibles evoluciones de dicho contexto para que no sorprendan al equipo encargado de la comunicación.

La retórica también plantea otra apasionante pregunta que es desde dónde habla el sujeto. No me refiero, por supuesto (aunque también influye) a la puesta en escena de la intervención oral o a la modalidad de la intervención escrita, sino a su posición desde el punto de vista de la enunciación del discurso. Aunque no podemos entrar en más profundidades, hay que hacerse algunas sencillas preguntas sobre la posición del hablante. Simplificando: ¿habla siempre el político como persona (ésta es, por cierto, una ambigüedad interesante que puede servir para “resguardar” la imagen de un político o de una empresa).

En el marco de esta perspectiva se incluyen otros problemas (que, desde el punto de vista práctico de la comunicación, deben ser vistos como oportunidades) tales como el delicado encaje entre el discurso personal y el institucional o la gran pregunta que nos hacemos desde hace siglos: ¿se puede construir un discurso de la sinceridad? ¿Puede ser la verdad una cuestión de forma y no sólo de fondo? ¿Acaso el hecho de que la verdad pueda contarse

con artificios (incluso mejor que sin artificios) es una contradictio in terminis? Seamos sinceros. El discurso necesita la retórica. La emoción (si se quiere transmitir emoción) necesita la retórica. La sinceridad emplea sus propias construcciones, y no parece casual que durante años fuera famoso en nuestro país la coletilla que utilizaba un antiguo presidente del Gobierno para transmitir un discurso de pleno compromiso personal, y que estaba construido de manera bastante retorcida, muy poco funcional, fruto de la retórica entendida en la acepción más peyorativa, que también admite la RAE y domina el discurso público. Se trata del “Puedo prometer y prometo” que los medios de comunicación hicieron célebre, a pesar (o, probablemente, por causa) de ese carácter enrevesado y reiterativo, que admite, además, sugerentes análisis (de la posibilidad al acto en una sola frase; pero al acto de la promesa, no lo olvidemos). Incluso históricamente se relaciona la retórica con la democracia, ya que aquélla nace con la necesidad de ésta por convencer a la polis, algo que no le hacía falta a la aristocracia ateniense.

### 1.7. CREDIBILIDAD

No obstante, si hacemos caso a Aristóteles, hay un elemento esencial, tan importante como la retórica e incluso más, para la credibilidad del discurso, que es la personalidad del hablante, la convicción que proporciona el *ethos*. Y no olvidemos que la credibilidad es un ingrediente esencial en la política, pero también en todo tipo de comunicación, desde la interpersonal hasta la empresarial. Porque, más allá de los primores posmodernos de la simulación y de los continuos juegos metalingüísticos que tanto abundan, la credibilidad sigue siendo el objetivo fundamental de cualquier profesional que trabaja en el campo de la comunicación.

De ahí que, muchas veces, no sea tan importante resumir ideas complejas en tres o cuatro mensajes buenos para los medios, especialmente para las televisiones (las ya conocidas reglas del constructor de discursos que no debe lanzar muchas ideas fuertes en una sola intervención, ha de

distribuir las en distintos párrafos, repetirlas con sinónimos y estructuras diferentes, y construir el discurso hacia un climax, etc.), como asegurar con todos los elementos de actuación que tenga a su disposición el gabinete la construcción de un “hablante”, de un “emisor”, que posea el deseado atributo de la credibilidad.

Sería necesaria una tesis doctoral para analizar lo que hay detrás de las frases con las que los políticos de todo tiempo y todo lugar, o sus propagandistas, han intentado comunicar de manera sintética sus aspiraciones, con mayor o menos fortuna. Del “Tanto monta monta tanto” o los lemas de los escudos nobiliarios de hace quinientos años, a “*la force tranquille*” de Mitterrand-Seguella o la “tercera vía” de Blair-Giddens (hay que citar el nombre del político con el de su publicista y/o intelectual) han pasado siglos de evolución, pero hay una voluntad común, que también encontramos en palabras que resumen la historia como la trilogía revolucionaria de “*Liberté, égalité, fraternité*”, el “*New Deal*” de Roosevelt, la “Gran Sociedad” de Johnson o todos los lemas utilizados en el marco de la comunicación política desde tiempos inmemoriales.

No obstante, ahora, en el marco de esa “comunicación integral” que parece presidir obsesivamente todos los estudios sobre comunicación empresarial o política, lo más eficaz no estaría tanto en resumir una oferta política con una sola frase (los publicistas cada vez trabajan más con diferentes eslóganes, dada la variedad tremenda de los *targets* o el innegable descrédito de las promesas políticas) como en asociar a aquélla un campo semántico propio, con beneficio de marca, que haga reconocible el contenido del discurso aun plasmándolo en textos diferentes. La eficacia aumenta desde el punto de vista comunicacional si, además, ese campo semántico va ligado a una idea con connotaciones positivas, que precisaría como réplica un concepto negativo. En este sentido se puede enmarcar la sucesiva promoción desde determinadas instancias comunicativas políticas de conceptos, por ejemplo, que podemos agrupar en un campo semántico vinculado a

ideas positivas, como “diálogo”, “ciudadanía”, “acuerdo”, “acercamiento” y el término más difundido y, no por casualidad, simbólico, “talante”.

## BIBLIOGRAFÍA

- CASTELLÓ MAYO, E., “El mensaje publicitario o la construcción retórica de la realidad social”, *Revista Latina de Comunicación Social*, 52, octubre-diciembre de 2002. Puede consultarse en la siguiente dirección telemática: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002castellooctubre5201.htm>
- CASTELLÓ MAYO, E., *La producción mediática de la realidad*, Madrid, Laberinto, 2004.
- DIEZHANDINO NIETO, M., “Periodistas y medios de comunicación en el escenario del siglo XXI. Que la esperanza sea lo último que se pierda”, *Revista TELOS*, 63, Madrid, abril-julio de 2005.
- GONZÁLEZ REQUENA, J., *El espectáculo informativo*, Madrid, Akal, 1989.
- RAMONET, I., *La tiranía de la comunicación*, Madrid, Debate, 1998.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C., *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel Comunicación, 2001.

## 2

### Comunicación de crisis antes de la crisis

Alfonso González  
Herrero

Las crisis empresariales se producen prácticamente a diario. La retirada provisional del mercado de los vehículos Mercedes Clase A pocas semanas después de su lanzamiento mundial; las intoxicaciones de varios jóvenes belgas tras beber unas latas de Coca-Cola; o el *apagón* de la red telefónica de Vodafone hace un par de años son ejemplos que probablemente todos recordemos.

Sin embargo, a pesar de que estas situaciones no son tan extraordinarias como cabría pensar, son diversas las investigaciones que confirman que las empresas suelen sentirse inmunes a este tipo de crisis. Piensan que estas cosas “les ocurren a otros” y, en consecuencia, se muestran reacias a planificar. En la mejor de las situaciones –cuando tienen un plan de crisis– éste suele basarse en la idea de que la gestión de la comunicación de crisis consiste simplemente en un conjunto de medidas de contingencia que han de aplicarse cuando estalla una crisis, de modo que la organización sufra lo mínimo posible. Esto, sin embargo, es un error.

Este artículo muestra como un gran número de las crisis derivadas de “causas humanas” pueden evitarse y como, consecuentemente, las medidas de contingencia no siempre son necesarias. Pondré como ejemplo dos situaciones ocurridas en Estados Unidos hace algunos años para ilustrar mis afirmaciones: el caso sufrido por McDonald’s tras una sentencia judicial en torno a la temperatura a la que servía el café en sus establecimientos y el caso del microprocesador Intel Pentium, a raíz de un fallo que se producía al realizar determinadas operaciones matemáticas.

Recordemos ambos casos. En febrero de 1992, una mujer sufrió quemaduras de tercer grado cuando se puso un vaso de café entre las piernas y abrió la tapa para añadirle leche y azúcar en un *drive-in*<sup>1</sup> de McDonald’s en Albuquerque (Estados Unidos). En agosto de 1994, el jurado de un tribunal estatal de Nuevo México condenó a McDonald’s a indemnizar a la mujer con 2,9 millones de dólares como compensación por los daños sufridos.

La sentencia provocó grandes titulares en todo el país. Semanas después, el juez redujo esa compensación

---

1 *Drive-in*: servicio que ofrecen algunos restaurantes de comida rápida en los Estados Unidos mediante el cual los clientes pueden realizar sus pedidos sin bajarse del coche.

a 640.000 dólares y, finalmente, McDonald's y la mujer llegaron a un acuerdo. Una crisis profunda que, en todo caso, duró cinco meses.

En el caso de Intel, la crisis golpeó al fabricante de chips en 1994 cuando IBM anunció que dejaría de vender ordenadores con los chips Pentium de Intel debido a que tenían un fallo que producía errores en ciertos cálculos matemáticos. Intel no estuvo de acuerdo con los ingenieros de IBM e insistió en que la probabilidad de que se dieran tales errores era insignificante, por lo que decidió limitar el cambio de los chips defectuosos sólo a aquellos clientes que demostrasen que empleaban aplicaciones matemáticas o científicas complejas. Esta decisión multiplicó los artículos críticos en la prensa e irritó enormemente a la opinión pública norteamericana. Finalmente, Intel se vio obligada a ampliar su política de devolución del importe de compra o cambio del producto sin obligar a los consumidores a demostrar para qué utilizaban sus ordenadores.

¿Podían haberse evitado estas dos situaciones de crisis? La respuesta es "sí". Como trato de ilustrar en este artículo, el primer requisito –y probablemente el más importante– de la comunicación de crisis para que sea eficaz es que debe ser proactiva. Es decir, la empresa o la institución afectada debe tomar la iniciativa. Por ejemplo, en la mayoría de las crisis hay señales que indican que existen problemas antes incluso de que se produzcan dichas situaciones. Identificar estos problemas lo antes posible –de modo proactivo– es el primer paso para evitar que esas situaciones se conviertan en crisis.

Así, en el caso de McDonald's, diversos documentos de la compañía revelaron que, en la década anterior, McDonald's había recibido al menos 700 quejas por quemaduras de segundo y tercer grado con su café, y que la compañía había llegado a acuerdos por daños y perjuicios con diversos demandantes (GERLIN, 1994). Esto ya debería haber supuesto una advertencia para McDonald's.

De modo similar, Intel había descubierto el error de los Pentium meses antes de la decisión de IBM, pero trató



de que esto no trascendiera públicamente y mantuvo en el mercado los chips defectuosos hasta que la opinión pública la obligó a rectificar. Demasiado tarde para evitar la pesadilla posterior.

## 2.1. MODELO DE GESTIÓN

Este artículo propone un modelo de actuación a lo largo de cuatro fases que tiene como eje conceptual la proactividad de la empresa (GONZÁLEZ HERRERO, 1994).

La metodología propuesta en el modelo sigue los principios de la gestión de conflictos potenciales o *issues management*, la necesidad de adoptar medidas preventivas y de planificación, y la ejecución eficaz de las acciones planificadas. Además, el modelo se basa en dos ideas:

1. Todas las crisis se desarrollan a través de un ciclo de vida que puede ser alterado.
2. La mejor manera de no ser noticia en los medios es no llamar su atención.

Voy a explicar brevemente estas dos ideas.

### 2.1.1. *El ciclo de vida de la crisis*

Si analizamos el modo en que se desarrollan las situaciones de crisis, observamos que se puede establecer una analogía entre las crisis y el modelo biológico mediante el cual un organismo vivo pasa secuencialmente por las fases de nacimiento, crecimiento, madurez y declive (muerte). Este “ciclo de vida”, aplicado a las crisis, puede emplearse para prever los resultados esperados en cada etapa del ciclo y determinar qué actuación es la más apropiada en cada momento.

De este modo, mediante una gestión adecuada, las crisis podrían no alcanzar las fases de crecimiento y madurez. Consecuentemente, el patrón completo de nacimiento, crecimiento, madurez y declive de una crisis se correspondería tan sólo con aquellos casos en los que la empresa no actúa hasta que ve amenazados realmente sus intereses o actúa a tiempo pero de forma ineficaz. Los casos de McDonald's e Intel son ejemplos ilustrativos.

Al referirnos al “ciclo vital de una crisis” hablamos del ciclo vital de aquello que los anglosajones denominan *issue*, del ciclo de vida de un “tema” o “asunto” determinados. Es decir, nos referimos al “ciclo vital de un asunto potencialmente conflictivo”. De hecho, un número importante de crisis se derivan de asuntos potencialmente conflictivos que podrían haber sido detectados a tiempo por las organizaciones afectadas.

McDonald’s sabía que su café era uno de los más calientes –si no el más caliente– de la industria. Parece que la cadena de comida rápida también conocía que su café había causado a veces daños serios a algunos clientes, pero no había tomado medidas al respecto. Ambas *advertencias* fueron pasadas por alto.

Intel también hizo caso omiso de todas las *advertencias* que había recibido y trató el error como un problema técnico de menor importancia, incluso una vez que sus clientes comenzaron a protestar por lo que consideraban un defecto técnico grave, olvidando así un principio básico de la comunicación corporativa: la imagen es realidad.

### ***2.1.2. No llamar la atención de los medios***

Las empresas suelen estar obsesionadas con la cobertura negativa que se produce en los medios de comunicación una vez que se desata una crisis. Sin embargo, deberían prestar mayor atención al hecho de que dicha cobertura puede evitarse o reducirse significativamente si se gestionan de modo eficaz y a tiempo los asuntos potencialmente conflictivos, evitando que estos alcancen la fase de crisis y, por tanto, se conviertan en crisis que llamen la atención de los medios de comunicación.

Si Intel hubiese dado una solución satisfactoria ante los fallos de su chip Pentium antes de que IBM decidiera anunciar la interrupción de sus ventas, el asunto no hubiese alcanzado los medios nacionales y probablemente hubiera quedado confinado a un debate técnico-científico en Internet y en publicaciones especializadas del sector.

En el ejemplo de McDonald's, pocos ponen en duda que la opinión pública estaba del lado de la compañía si se trataba de determinar a qué temperatura les gusta el café a los norteamericanos. Efectivamente, les gusta caliente, muy caliente. Sin embargo, la cadena de comida rápida confundió el tema de debate en Albuquerque. No se estaba juzgando la temperatura del café, sino la seguridad de sus clientes. La multinacional actuó de forma arrogante y desatendió los patrones de seguridad, indignando al jurado y pidiendo a gritos, virtualmente, que el tema tuviera cobertura mediática nacional. Finalmente, no le quedó otra opción más que tratar de poner en práctica un plan de comunicación de crisis a corto plazo.

Deberíamos evitar, sin embargo, estos modos de actuación a corto plazo y tratar de utilizar en su lugar procesos de comunicación con un mayor horizonte temporal. En los procesos de comunicación de crisis a corto plazo tratamos, normalmente, con públicos muy activos y con una enorme implicación personal en el asunto específico de que se trate (básicamente, responsabilidad corporativa en nuestros dos ejemplos). Sin embargo, cuando el horizonte temporal de actuación es más amplio, la posibilidad de influir sobre la situación es mayor y el nivel de implicación de los públicos afectados menor.

Obviamente, no todas las crisis pueden evitarse. Un número importante de ellas, como los accidentes o los desastres naturales, no se pueden evitar, y también los medios se hacen eco de ellas. De todos modos, los datos recogidos en países como Estados Unidos indican que las crisis operacionales (como vertidos químicos o manipulación de productos) suponen menos del 4% del total de situaciones de crisis, mientras que las relativas a una mala gestión empresarial (como escándalos sexuales o investigaciones gubernamentales) acaparan más del 55% (LOUISVILLE, 1994).

Cuatro escenarios representan las cuatro etapas principales que deberían caracterizar el proceso de gestión de crisis.

### Fase 1: *Issues management*

La primera tarea que debemos acometer la denominamos *issues management*. En este paso, la empresa debe:

- Rastrear el entorno buscando asuntos y tendencias (o casos particulares) que pudieran afectar a la empresa en su futuro inmediato.
- Recopilar dichos asuntos y evaluarlos.
- Desarrollar una estrategia de actuación para los asuntos detectados y concentrar sus esfuerzos en la prevención de la crisis (impidiendo que el asunto aumente en intensidad o redirija su curso).

En el caso de Pentium, Intel se equivocó al minusvalorar y no dar la importancia adecuada a un mensaje publicado en un foro de *Compuserve* por el profesor de matemáticas Thomas Nicely, del Lynchburg College, que fue la primera persona que alertó públicamente de la existencia del error en el microchip.

En el lado positivo, la Specialty Association of America sí tomó nota del caso McDonald's y debatió sobre las medidas a adoptar en torno a la temperatura de los productos y la atención al consumidor durante su encuentro trimestral, siguiendo muy de cerca el entorno de la industria tras el veredicto contra McDonald's.

Otras cadenas de comida rápida como Starbucks y Dunkin' Donuts hicieron público que estaban evaluando sus procesos de producción de café e incluyeron advertencias acerca de la temperatura de sus productos en tazas y vasos. Algunos otros, como Wendy's, incluso suspendieron temporalmente las ventas de chocolate caliente, admitiendo que el caso McDonald's había sido una advertencia para todo el sector.

Todas estas acciones realizadas por los competidores de McDonald's son, obviamente, intentos de evitar crisis similares o, yendo más allá, de evitar una posible regulación gubernamental en la materia. Aprender de los errores de otros es un principio que también debe aplicarse a la gestión de crisis.

El éxito en la gestión de conflictos potenciales permite a las organizaciones evitar escenarios de crisis. En este punto no habría sido necesario elaborar ni ejecutar ningún plan de contingencia específico pues se habría podido alcanzar una situación de “no-crisis”.

## Fase 2. Planificación-Prevención

El escenario denominado “planificación-prevención” comparte algunas características con la etapa de *issues management*, como es el seguimiento o monitorización del entorno (en busca de señales o advertencias acerca de problemas futuros). También hace uso de los sistemas de información, alerta y comunicación interna de la empresa.

Sin embargo, mientras que en la etapa de la gestión de asuntos potenciales o *issues management* los recursos de la empresa estaban orientados a identificar cualquier asunto que pudiera amenazar a la organización, en la fase de “planificación-prevención” se añade un nuevo elemento, la prevención.

Es decir, en esta etapa de planificación-prevención —una vez que se es consciente de que un asunto ha traspasado los límites del *issues management*, cuando se sabe que se puede dar en cualquier momento una situación de crisis (por ejemplo, McDonalds), o cuando un asunto puede derivar rápidamente hacia una situación problemática (por ejemplo, Intel)— la organización tiene que mantenerse alerta y vigilar su curso, al mismo tiempo que debe prepararse por si estalla la crisis.

En la fase previa de *issues management*, la empresa habría detectado algún asunto potencialmente conflictivo y habría llevado a cabo algunas acciones específicas para tratar de influir sobre el desarrollo o evolución de dicho asunto.

Por ejemplo, Intel se había comprometido a mantener conversaciones técnicas con expertos de IBM sobre la controversia del Pentium para intentar resolver el conflicto. IBM e Intel, sin embargo, no se pusieron de acuerdo respecto a la metodología de investigación que debía emplearse

para probar los microprocesadores, lo que provocó finalmente que IBM tomara la decisión de parar la venta de PC con Pentium. Esto ocurrió un mes y medio más tarde del primer anuncio de la existencia del fallo por parte del profesor Nicely. De este modo, el fracaso de Intel no sólo fue no poder evitar la evolución negativa de este asunto, sino también no haber previsto que esta situación podía estallar en cualquier momento, no haber sabido ejecutar un plan de crisis efectivo, además de trivializar en Internet acerca de las consecuencias que el fallo del chip tenía sobre sus clientes, al decir públicamente que “no había ningún chip perfecto” (ZIEGLER y CLARK, 1994).

Por otro lado, es también en esta etapa de planificación-prevenición en donde se iniciaría el modelo de gestión de las “crisis accidentales” (aquellas que no podemos evitar) y en donde los escenarios de sorpresa son inevitables, tales como incendios, explosiones, inundaciones, etc.

En esta fase se debe:

- Establecer una política proactiva sobre el asunto.
- Analizar las relaciones de la organización con sus públicos.
- Preparar planes de contingencia, generales o específicos.
- Designar a los miembros potenciales del comité de gestión de crisis.
- Designar y preparar al posible portavoz.
- Determinar el mensaje y los medios a los que se dirigiría en el caso de crisis.

También en esta etapa, la empresa debe determinar:

- La dimensión del problema.
- El grado de control que la organización tiene sobre la situación.
- Las diferentes alternativas que tiene a la hora de desarrollar su plan de crisis.

Como en el resto del modelo, la investigación juega aquí un papel importante. La organización debe asegurarse de que su plan está en sintonía con la actitud de los diferentes públicos y de que responde a la realidad. Este *feedback* permitirá a la empresa adquirir nuevos conocimientos sobre sus públicos y sobre sí misma (aprendizaje), lo que, a su vez, servirá para mejorar la calidad del plan de crisis o para actualizarlo de acuerdo a la percepción o las actitudes de los distintos colectivos implicados.

Si la compañía gestiona efectivamente esta etapa, será capaz de evitar la crisis (y alcanzar un punto de “no-crisis”) o, por lo menos, de minimizar sus consecuencias negativas.

### Fase 3. La crisis

En este punto, la compañía puede haber perdido ya toda su iniciativa, su capacidad de ser proactiva. Si no existe un plan de crisis o si la situación se ha escapado ya de sus manos, lo único que podrá hacer será reaccionar ante los acontecimientos y limitarse a poner en práctica medidas de contingencia que traten de reducir los daños sobre la imagen de la organización.

Por ejemplo, en el caso de McDonald's fue en este punto cuando la compañía reaccionó públicamente y trató de argumentar que “la seguridad es siempre nuestra primera preocupación” (HOWARD, 1994). Demasiado tarde, sin embargo. La opinión pública ya había podido leer en la prensa que la compañía conocía desde hacía tiempo los peligros derivados de la temperatura a la que se servía el café y que un responsable de la empresa había trivializado sobre el asunto y había declarado que había peligros mayores en un restaurante.

La opinión pública también había podido leer como otro de los directivos de McDonald's, que había testificado en el juicio, había declarado que las quemaduras por café caliente eran estadísticamente insignificantes en comparación con los 1.000 millones de tazas de café que la empresa vendía anualmente en Estados Unidos (GERLIN, 1994).

Por su parte, las acciones de Intel cayeron en bolsa tras la decisión de IBM de no comercializar productos con su microprocesador. Fue entonces cuando Intel reaccionó y trató de explicar la situación a técnicos y científicos independientes, a grandes clientes y a distribuidores. Envío información y notas de prensa a los medios de comunicación y mantuvo reuniones y conferencias telefónicas con los analistas de Wall Street (MOSSBERG, 1994). Sin embargo, y teniendo en cuenta la magnitud que había alcanzado el problema –al haber juzgado de modo selectivo quienes eran los que merecían un cambio del producto y quienes no–, su plan de comunicación de crisis no fue suficiente. La empresa no llevó a cabo grandes esfuerzos por dirigirse al mercado de consumo en general y por publicitar, por ejemplo, un número de teléfono o una dirección en la que sus clientes pudieran obtener ayuda o información.

Cuando hay un buen plan de crisis, sin embargo, todavía en este punto del ciclo de vida de la crisis se pueden tomar medidas proactivas.

Siguiendo el modelo, este sería el momento de, entre otros:

- Designar definitivamente a los miembros del comité de crisis (de acuerdo con las características específicas de la situación) entre aquellos preseleccionados anteriormente, si fuese necesario.
- Nombrar al representante definitivo de la compañía (el portavoz).
- Analizar la situación que se está produciendo para ver si responde efectivamente a la situación descrita en el plan de crisis, y adaptar el mensaje de la empresa de forma coherente.
- Anticiparse a la cobertura negativa que, indudablemente, va a generar la situación de crisis y comunicar de forma proactiva las acciones que se están llevando a cabo para resolver el problema.



- Dirigir el mensaje de la compañía a las audiencias adecuadas, obtener el apoyo de terceros e implementar el programa de comunicación interna.

#### Fase 4. La post-crisis

La gestión de las situaciones de crisis no termina cuando pasa el momento más álgido de una situación, cuando todo parece que ha vuelto a la normalidad. En toda crisis hay una fase que podemos denominar de “post-crisis” en la que la compañía tiene que tratar de recuperar su estado anterior y en la que la comunicación todavía juega un papel relevante.

En el primero de los dos casos que ilustran este artículo –el de McDonald’s–, la crisis tardó meses en *desaparecer*. Aunque, efectivamente, algunas semanas después había ya descendido el volumen de artículos negativos al respecto, lo cierto es que fue un tema de debate durante meses. De hecho, este caso fue objeto de debate incluso en el Congreso de los Estados Unidos, en donde algunos políticos, críticos del sistema legal vigente entonces, cuestionaron el hecho de que hubiera leyes que permitieran indemnizaciones tan exageradas para compensar a los consumidores.

Meses más tarde, además, McDonald’s y algunas otras empresas competidoras vieron como empezaron a surgir demandas similares. En diciembre de ese año, una mujer denunció a McDonald’s tras sufrir una caída en el baño de una de sus franquicias. Semanas después, otra mujer denunció a la cadena de café Starbucks alegando quemaduras producidas por el chocolate caliente. Casi al mismo tiempo, un consumidor británico denunció a McDonald’s en Londres tras haberse quemado al comer un pastel de manzana.

En el caso de Intel, la empresa tuvo que ingeniárselas para implantar una solución más económica que el cambio de los productos –a través de las empresas fabricantes de PC– y solucionó los problemas a través de un “parche” informático. Intel recobró su situación financiera semanas

después de la crisis, aunque todos los analistas coincidieron en que este caso había dañado la imagen de marca del fabricante, lo cual tendría consecuencias importantes en el diseño, validación y pruebas de los productos de toda la industria de microprocesadores al completo (ZIEGLER y CLARK, 1994).

En la fase de post-crisis, la organización debe:

- Seguir prestando atención a los públicos afectados.
- Continuar vigilando y siguiendo el asunto hasta que desaparezca totalmente.
- Seguir informando a los medios de comunicación de sus acciones, si fuese necesario.
- Evaluar cómo se ha puesto en práctica el plan de crisis –si existiese– y cómo se ha respondido a la situación desde la empresa.
- Incorporar este *feedback* al plan de crisis para mejorar y prevenir o evitar crisis futuras.
- Poner en práctica estrategias de comunicación a medio y largo plazo para reparar los daños causados por la crisis.

El final de una crisis es el comienzo de otra. El proceso vuelve a comenzar y deben ponerse en marcha nuevamente los mecanismos de *issues management* y planificación-prevención con el fin de prevenir futuras situaciones negativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- GERLIN, A., “A matter of degree: How a jury decided that a coffee spill is worth \$2.9 million”, *The Wall Street Journal*, pp. A1-A4, 1 de septiembre de 1994.
- GONZÁLEZ-HERRERO, A., *A model in crisis communications management*, tesis doctoral, University Microfilms International, 13, 57-900. Ann Arbor, 1994.
- HOWARD, T., “Judge slashes McD settlement to \$480,000”, *Nation's Restaurant News*, pp. 1-4, septiembre de 1994.

- LOUISVILLE, K.Y., *ICM crisis report: Significant trends in the news coverage of business crisis events during 1993*, 3, 1, Institute for Crisis Management, febrero de 1994.
- MOSSBERG, W. S., “Personal technology: Intel isn’t serving millions who bought its Pentium campaign”, *The Wall Street Journal*, p. B1, 15 de septiembre de 1994.
- ZIEGLER, B. y CLARK, D., “Chip shot: Computer giants’ war over flaw in Pentium jolts the PC industry”, *The Wall Street Journal*, pp. A1-A10, 13 de septiembre de 1994.



### 3

## Estrategia de crisis: Gestionar credibilidad

Miguel Túñez

La comunicación organizacional recoge, desde la década de los 80, la apuesta de la comunicación empresarial de conceptuarse como un acto persuasivo que sustituye las medidas reactivas por las proactivas al mismo tiempo que acentúa el interés de evitar que las situaciones difíciles o desfavorables sean juzgadas por los ciudadanos, o por lo menos evitar que sean juzgadas sin la participación de la organización afectada en los mensajes que se difundan sobre esa situación. No hay remedios ni pócimas mágicas: la comunicación no garantiza la resolución satisfactoria de todas las crisis, pero una buena gestión de comunicación en situaciones adversas, en el mejor de los escenarios, revierte la situación transformando la amenaza en un reforzamiento de imagen y, en el peor de los supuestos, aminora el golpe. Sólo hay una consigna que las organizaciones deben respetar y practicar: asumir abiertamente las responsabilidades que corresponda y difundir mensajes veraces para que todas las actuaciones de la organización sean creíbles. Gestionar comunicación en situaciones de crisis es gestionar credibilidad.

“La verdad nunca te va a perjudicar (...). A no ser que te perjudique y no la sepas utilizar”. La afirmación de Howard Rubenstein<sup>1</sup>, experto norteamericano en relaciones públicas para superar situaciones de crisis, es una magnífica síntesis de su forma de entender la situación. Rubenstein acostumbra a establecer como punto sólido de partida que hay una única salida cuando estamos ante una situación adversa que no se puede mantener oculta ante la opinión pública: reconocer el problema, disculparse si es preciso y, en actitud proactiva, planificar y ejecutar todas las acciones necesarias para que ese reconocimiento y ese problema acaben por incidir en un refuerzo de imagen a través de una actitud informativa que, en palabras de Justo Villafañe, ha de estar sustentada en cuatro pilares: anticipación, agilidad, calidad y veracidad<sup>2</sup>.

Desde el ámbito de la comunicación, definiendo que se considere crisis<sup>3</sup>:

*“Cualquier situación*

- *natural o provocada*
- *previsible o súbita*

---

1 RUSHKOFF, D., *Coerción. Por qué hacemos caso a lo que nos dicen*, Barcelona, La liebre de marzo, 2001.

2 VILLAFANE, J., BUSTAMANTE, E. y PRADO, E., *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en la radio y televisión*, Barcelona, Mitre, 1987.

3 Tomando como punto de partida la definición aportada por GONZÁLEZ HERRERO (1998: 30).

- *propia o ajena*
- *declarada o latente*

*que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas,*

- *entre ésta y sus públicos*
- *entre ésta y sus miembros*

*y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo”.*

La mejor de estas estrategias de comunicación será la que sepa transformar la amenaza que supone la crisis en una oportunidad para reforzar la organización, y la mejor solución siempre estará vinculada a actuaciones ligadas a actitudes de transparencia y veracidad para que resulte creíble. Se trata, como decía, de gestionar verdades y de ser eficaces. Y esto sólo se consigue cuando, en las relaciones informativas, se actúa ante los medios en condiciones de adaptarse a los dos requisitos fundamentales que marcan las necesidades informativas de prensa, radio, televisión e Internet: tiempo y veracidad. Hay que estar en condiciones de aportar información de interés para el medio, de hacerlo con margen suficiente para que la procesen y la incluyan en su temario, y para garantizar que no se lesiona la credibilidad de la fuente ni la del medio.

El esfuerzo tiene que concentrarse, pues, en una irrenunciable actitud de compromiso con la exactitud de las informaciones que se ofrecen y, desde una perspectiva de actuación realista, trabajar procurando controlar los rumores, neutralizar las versiones antagonistas, elegir los canales y seleccionar los medios informativos que mejor permitan comunicarse con todos los públicos afectados para intentar lograr el control del mensaje y convertirse en la referencia central de ese mensaje.

Las crisis no comienzan cuando los medios empiezan a informar de ellas ni se solucionan solo a través de

relaciones informativas. La repercusión de la crisis en los medios es la dimensión pública del problema y se identifica con la fase que más daño puede causar en la imagen o en la reputación de la entidad afectada por la crisis. El tiempo es determinante en los ciclos productivos de información en los medios, y el gestor de comunicación en situaciones de crisis ha de saber adaptarse a ellos a la perfección. En la crisis no hay tiempo para decidir cómo se va a proceder pero tampoco se puede improvisar. Por eso, será importantísima una decisión correcta en esos momentos en los que las actuaciones para amortiguar o revertir el impacto de la crisis son lo más parecido a una carrera de obstáculos contrarreloj a la que hay que llegar bien entrenados. Es decir, con una estrategia de comunicación bien planificada, de modo que las energías y el tiempo se inviertan de lleno en actuar contra la crisis y no en decidir cómo se debería actuar para evitarla.

Las tres fases de toda crisis, precrisis, desarrollo y declive, se corresponden con tres actitudes de los responsables de gestionar la comunicación: prevenir, actuar y evaluar para volver a prevenir. Las actuaciones más determinantes acostumbran a decidirse en la primera de ellas. Por una parte, porque una actitud vigilante puede ayudar a identificar situaciones conflictivas y a tomar las medidas necesarias antes de que realmente aparezca un problema para la organización. Por otra, porque es el momento de planificar y decidir cuales serán las mejores formas de abordar el problema en caso de que esté se presente (o se provoque<sup>4</sup>). Cada crisis es diferente a las anteriores, y no hay un modelo único que permita pautar los comportamientos recomendables en cada caso pero, partiendo de las consideraciones generales, no sólo es posible sino que es necesario revisar una serie de actuaciones a realizar para afrontar la crisis con más garantías de poder tomar la decisión correcta.

En las situaciones de incertidumbre que se asocian a las crisis suelen aparecer dudas sobre la idoneidad de la

---

<sup>4</sup> No olvidemos que algunas situaciones de crisis no están causadas por agentes externos a la organización ni son cálculos errados en las actuaciones de la misma, sino que responden a actitudes intencionadamente asumidas por la entidad aunque supongan un impacto negativo: por ejemplo, el cierre de una planta de producción deficitaria en una empresa con múltiples sedes.

decisión a tomar, del camino a seguir. Son momentos de tensión, de estrés, en los que hay que actuar sobre seguro después de haber valorado los riesgos y los beneficios de cada decisión, pero, con la crisis desatada, es impensable que se pueda disponer de tiempo real para analizar cada actuación con tanto detalle. Por eso, los planes o las estrategias de comunicación han de ser algo así como el mapa de carreteras de un territorio desconocido en el que se tracen todos los itinerarios posibles de forma que, cada vez que lleguemos a un cruce, sepamos a dónde nos conduce cada una de las opciones que se nos presenta en esa intersección. El detalle y el rigor con el que esté elaborado ese mapa nos permitirá saber cuales son todas las posibilidades de comunicación entre dos puntos para poder decidir la ruta que más interese en función de los objetivos que busquemos en cada momento.

Las crisis muchas veces se dimensionan mal porque se cree que se puede actuar ante ellas o contra ellas de la misma forma con la que se canaliza diariamente la información, sobre todo en la esfera política, en la que se da una dinámica de crisis constante o latente (debido al enfrentamiento entre antagonistas y la lucha por destacar mensajes) que de tan constante se vuelve habitual y pierde ese sentido de excepcionalidad que caracteriza las crisis no previsibles. Otras veces, la gestión informativa de la crisis acostumbra a referirse a las medidas de urgencia que deben aplicarse como reacción a un acontecimiento o tras algún tipo de desastre<sup>5</sup>.

La fase de prevención (precrisis) se basa en la planificación en dos direcciones fundamentales: activando los sistemas de alerta para prevenir las situaciones adversas (posibles crisis) y decidiendo pautas de actuación que, una vez inmersos en alguna adversidad, permitan trabajar sin improvisaciones. Por eso, para las organizaciones es indispensable disponer de un plan de crisis referencial que les permita combatir la crisis antes de que ésta ponga en riesgo su imagen. Lógicamente, cada caso (actividad de la fuente, intencionalidad de visibilidad en los medios, las actuaciones que desarrollen las fuentes antagonistas o que son competencia, la posible repercusión positiva o negativa

---

5 Estudios realizados en Estados Unidos (REGISTER y LARKIN, 1997) destacan las siguientes causas de las crisis: el 31% están relacionadas con fallos de productos y extorsiones; el 16% con accidentes, incendios y riesgos para la salud; el 16% con fraudes; el 15% con problemas financieros; el 12% con contaminación medioambiental o riadas, y el 10% con asuntos laborales y huelgas.



en la imagen de la organización...) requerirá que el plan se active a través de una estrategia específica.

A modo orientativo, podemos enumerar algunas de las partes que integran los planes generales de comunicación para actuar en situaciones de crisis, a las que siempre hay que añadir el imprescindible clima de confianza y confidencialidad entre el gabinete o asesoría y la fuente para garantizar que la planificación de acciones y de objetivos se hace y se ejecuta sobre una base sólida y real.

Para poder actuar con cierta seguridad y con la rapidez que exige la gestión informativa de las crisis para adaptarse al ritmo de los medios de comunicación, es recomendable haber trabajado previamente los apartados que siguen <sup>6</sup>.

### 3.1. SISTEMAS DE ALERTA

Indicadores que advierten de situaciones que pueden develar una posible crisis. La gama incluye, según las posibilidades de la organización, desde los estudios sociológicos hasta los canales de *feedback* de los trabajadores, las quejas o reclamaciones de usuarios o clientes, las actuaciones de organizaciones similares y de organizaciones antagonistas... Detectada la amenaza, se decide si se debe intervenir para evitarla o corregirla, si corresponde adelantarse y provocar la crisis o si ésta será inevitable y sólo queda prepararse para actuar cuando se presente.

### 3.2. OBJETIVOS

Un buen punto de partida es identificar claramente qué se persigue con las actuaciones en comunicación que se van a diseñar. Buena parte de las medidas que se adopten estarán orientadas y condicionadas por este apartado, así que es fundamental fijar con exactitud cuales son las metas reales que se marcan.

Además de referenciarlas, es preciso jerarquizarlas de modo que, llegado el momento, esté claro qué objetivo es más importante para la organización. Eso nos lleva a identificar los objetivos prioritarios y los secundarios y a definir cada uno ellos en los ámbitos de actuación interno y externo.

<sup>6</sup> Se relacionan sin diferenciar entre estrategias de asesorías (externas a la organización) y gabinetes (en el organigrama de la organización). Algunos de ellos forman parte del trabajo de rutina del gabinete en sus relaciones informativas con los medios, pero se incluyen para no dar por supuesto ese trabajo o ese conocimiento previo en el caso de las relaciones de asesorías con las organizaciones que acuden a ellas.

### 3.3. ACTORES Y AUDIENCIAS

Estudiar el comportamiento de los actores implicados o afectados por la actividad de la organización puede ayudar a detectar crisis latentes. Si esta función de vigilancia del entorno está en las tareas habituales del gabinete el trabajo de prevención de actuaciones ante la crisis se simplifica, pero, en cualquier caso, hay que tener presente que es oportuno identificar para cada situación posible quiénes serán los actores que puedan intervenir si se presenta una situación de crisis.

Conviene clasificarlos haciendo previsión de su actitud:

- A favor (aliados).
- En contra (adversarios).
- Neutrales (indiferentes).
- Imprevisibles (indefinidos que, en función del desarrollo de la crisis, podrían estar encuadrados en cualquiera de las otras tres categorías).

Buena parte de esos actores coinciden con los que cotidianamente están involucrados de alguna forma en las actividades de la organización, pero hacer una estimación de la actitud que adoptarán al presentarse la situación desfavorable nos permitirá fijar ahora los posibles mecanismos de respuesta con que contaríamos y cuáles activaríamos si esos actores acabaran convirtiéndose en una amenaza que impidiera o hiciera más difícil alcanzar los objetivos de la estrategia comunicativa.

### 3.4. LISTA DE CONTACTOS

La identificación de los actores que intervendrán en la crisis debe ir acompañada de una lista con la forma de contacto con todos ellos. Seguramente, si se trata de un gabinete, los datos ya estarán disponibles, pero es mejor invertir tiempo en la preparación de una nueva lista de teléfonos y de correos electrónicos que pararse a buscarlos durante la gestión de la crisis, cuando todas las energías deben concentrarse en solucionar el problema.

El listado también incluye a los actores internos con responsabilidad en la gestión de la crisis y a todos los que de alguna manera están presentes en los flujos de comunicación interna y externa que se activen.

### **3.5. AUDIENCIAS**

La identificación de actores también está vinculada a la identificación de las audiencias y sus actitudes. Es necesario conocer cuales son los públicos afectados o los involucrados en la crisis y medir sus posibles reacciones e incluso su posible progresión hacia un público hostil, tanto en la fase de planificación como durante el desarrollo del conflicto.

También conviene tener claro cual será la audiencia interesada en la crisis y el segmento ante el que se deben desarrollar las actuaciones de protección o de refuerzo de la imagen de la organización para determinar los ámbitos de cobertura mediática y los canales (medios) a priorizar.

### **3.6. MAPA DE MEDIOS**

Los gabinetes acostumbran a trabajar con un doble mapa mediático: atendiendo a la zona de cobertura geográfica y en función de la vertebración de contenidos del medio. Hay que tratar de adaptarlo a la planificación de la evolución del interés informativo que tendrá la crisis para tener localizado dónde se debe o se puede intervenir de forma que sea posible lograr los objetivos estratégicos fijados para la gestión informativa de la crisis. Es importante conocer no sólo el territorio cubierto por el medio, sino su ordenación interna de contenidos para estimar dónde se podrían ubicar las informaciones de la crisis en función del enfoque temático o geográfico que se le pretenda dar desde el gabinete. Ambos mapas, territorial y de contenidos, permitirán saber también el alcance real de las informaciones sobre la organización e incluso hacer estimaciones de cuál puede ser la evolución informativa de la crisis.

### **3.7. PREVISIONES DE IMPACTO**

Sin descuidar el impacto en los trabajadores como público de referencia, la dimensión externa de la crisis acaba siendo visible por su repercusión en los medios de comunicación. Es conveniente, pues, hacer una previsión de las posibilidades reales de que la crisis y sus diferentes formas de evolución impacten en el temario. Esta previsión debe abordarse teniendo en cuenta el doble mapa mediático. De lo ajustada que esté a la realidad dependerá que los mecanismos de respuesta e incluso las actitudes a adoptar estén bien dimensionados.

Si los objetivos son múltiples, debe hacerse una previsión de impacto en los medios por cada uno de ellos.

### **3.8. CONTEXTO**

Los antecedentes del caso y la trayectoria de la organización que pueda vincularse con la crisis deben desgranarse detalladamente y sintetizarse en un sumario ejecutivo para evitar posteriores sorpresas por datos o situaciones no tenidas en cuenta y, sobre todo, para tener siempre a mano una referencia válida e inalterable independientemente del momento de la crisis o de la persona que deba de utilizarla.

### **3.9. ANÁLISIS DAFO, O MEJOR DAFO, EN COMUNICACIÓN**

Toda organización conoce sus fortalezas y sus debilidades. Sin embargo, esa identificación puede no ser válida en situación de crisis porque el análisis ha de hacerse desde el punto de vista de la comunicación, no de la actuación organizacional. Una debilidad en el contexto económico de una empresa (descenso de ventas, por ejemplo, o crisis sectorial) puede ser una fortaleza en comunicación si sirve de contexto justificativo o explicativo de una acción susceptible de crear conflictividad interna (reducción de plantilla o cierre de un departamento, por ejemplo).

### 3.10. FLUJOS DE INFORMACIÓN

Los canales y los circuitos informativos internos y externos han de estar diseñados de modo que permitan generar material que satisfaga la necesidad de información de los públicos internos y externos, aunque esa demanda no llegue a producirse. Saber como funcionarán ambos durante la gestión de la crisis permitirá a la organización estar en disposición de adelantarse a las demandas informativas y de hacerlo con aportaciones calculadas en función de los objetivos que persiga, pero también permitirá mayor agilidad en la respuesta cuando tengan que activarse los flujos informativos para atender las demandas informativas que se produzcan.

El conocimiento que se tenga sobre el desarrollo previsto para la crisis y la naturaleza de la organización permitirán diseñar una estrategia en la que se pueda prever que nivel directivo se involucra en función de cada necesidad informativa. Así, a través de los flujos dinámicos de información se definen desde los casos y consultas que han de pasar por la asesoría jurídica antes de dar respuesta hasta quiénes son los contactos autorizados o quién es, en el equipo de crisis, el encargado de ocuparse de cada consulta en función de la naturaleza, el contenido o el destinatario final que ésta tenga.

Diseñar los flujos también sirve para determinar los supuestos en los que la respuesta debe darla un directivo o un responsable de perfil bajo, medio o alto; o cuáles serían temas para ser abordados públicamente por el portavoz y cuáles se podrían canalizar a través de, por ejemplo, una nota de prensa; o para fijar el uso de recursos de modo que esos flujos sean lo más efectivos posible (móvil, e-mail, intranet...)

### 3.11. PLAN DE ACTUACIÓN

Los objetivos y las actuaciones previstas han de canalizarse a través de actuaciones concretas que acaban representando una actitud diferente de la organización ante la crisis. La estrategia de respuesta pasa por una amplia gama de posibilidades que, sin embargo, podemos sintetizar en tres.

- Silencio: sólo para temas menores en los que el riesgo para la imagen de la organización sea bajo.
- Reactiva: mantenerse a la espera y actuar en función de cómo sea la evolución de la crisis.
- Proactiva: tomar la iniciativa en las actuaciones informativas directas o indirectas.

El silencio no es recomendable salvo para aquellos casos con garantía de que la intervención de la asesoría o del gabinete equivaldría a prolongar la presencia en el temario de un asunto que, sin esa intervención desde la organización, dejaría de tener importancia informativa. Por eso, los planes de actuación acostumbran a ser una combinación de proactividad y reactividad en función de la intensidad de la crisis, de los aspectos sobre los que se acabe centrando el interés informativo mediático o del ámbito de cobertura de los medios y, por tanto, del alcance geográfico de la repercusión de la crisis.

Esa intensidad, los públicos afectados o el impacto de su respuesta pueden llevar a programar diferentes niveles de actuación desde la organización, e incluso se pueden prever escenarios de relaciones informativas diferentes en función de la intensidad de la crisis o de la adecuación de los resultados que se vayan obteniendo a los objetivos fijados como prioritarios en la estrategia.

Cabe, pues, incluir también en el plan una previsión de actuación del gabinete condicionada a la respuesta de los medios a las actuaciones programadas y añadir una estimación de cuáles deberían ser las actitudes y las decisiones que tomarían en cada caso y quién actuaría como responsable o como interlocutor interno y externo en función de que ese comportamiento mediático esté en sintonía o en discordancia con la evolución prevista en la estrategia.

### **3.12. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN**

Cuando la crisis es provocada (una actuación de la organización que sabe que será conflictiva, por ejemplo) la estrategia tiene que incluir el diseño detallado de cómo y cuándo

ejecutar o hacer pública esa actuación. También debe estar prevista cuál será en cada caso la actitud informativa, los actores movilizados, los materiales y la infraestructura necesaria, los mensajes previstos...

### 3.13. ARGUMENTARIOS

Los argumentos que se van a utilizar durante la crisis para explicar o defender la organización en la situación han de estar recogidos por escrito en la estrategia. Es bueno invertir tiempo en fijarlos y en plasmarlos por escrito para que sean asumidos por los actores involucrados como referenciar inalterables.

En algunos casos, la estrategia de comunicación diferencia el argumentario de lo que se sería la *posición oficial* de la organización ante la crisis, a modo de declaración que fija la postura, la actitud y el eje del discurso de la organización en el asunto del que se trate según la naturaleza de la situación que desata la amenaza para su imagen o sus objetivos. Y de esa declaración oficial escrita cuelgan o se derivan los argumentarios, a modo de guión del discurso público, interno y externo, de todos los actores de la organización con participación en la gestión de crisis.

Los argumentarios sólo se alteran para ser sustituidos por otro argumentario nuevo, sea porque así está fijado en la estrategia o porque la evolución de la crisis obligue a ello. Sin embargo, puede haber varios argumentarios en función del destinatario del mensaje e incluso el lenguaje utilizado en cada caso puede ser diferente, porque la esencia está en que siempre se diga lo mismo aunque se varíe la forma en que se transmite a cada uno de los actores involucrados.

Los argumentarios evitan contradicciones públicas y, si hay más de un portavoz, favorecen la coordinación de mensajes, lo que redundará en beneficio de la credibilidad en el mensaje de la organización. Por eso, según la crisis y según la organización, incluyen formas de transmitir los mensajes clave o las ideas fuerza definidas como parte importante de la estrategia de comunicación de crisis; la forma de responder a todo tipo de preguntas que puedan

plantearnos, desde la más técnica a la más cotidiana o desde la más comprometedora a la más inocente; o la manera de dirigirse y los mensajes a transmitir a las autoridades, a los proveedores, a los acreedores, a los patrocinadores, a los aliados, a los adversarios, a los trabajadores, a los clientes, a los asociados, a los medios...

### **3.14. COMUNICADOS**

El argumentario da la referencia, pero si se quiere incidir en cómo comunicar en función de los destinatarios, es bueno reforzar esa actuación con una previsión de comunicados externos e internos en los que se detallen las actuaciones o posiciones de la organización.

Los comunicados acostumbran a identificarse con las notas de prensa pero, además de éstas, pueden ser también informaciones dirigidas a los aliados o incluso actuaciones de neutralización de otros mensajes de los adversarios en la situación de crisis.

Si los argumentarios son el guión para la verbalización del mensaje, los comunicados significan la traslación de esa acción por escrito, pero ambos pueden dirigirse diferenciadamente a cada una de las categorías de actores participantes o afectados por la crisis o por la actividad de la organización en crisis.

### **3.15. ACCIONES DE APOYO**

El gabinete no gestiona la crisis sino la comunicación, pero entre sus funciones está la de proponer actuaciones que pudieran revertir en una mejor gestión de esa comunicación de crisis porque suponen un refuerzo de la imagen en aquellos aspectos que podrían dañar a la organización o porque van a actuar como un contrapeso de la crisis en la reputación de la organización.

De forma genérica, son propuestas de acciones a desarrollar por la organización para conseguir un objetivo concreto que incluso pueden evitar crisis latentes o favorecer la presencia en los medios porque están diseñadas



atendiendo no tanto a las necesidades de la organización, sino a las prioridades informativas de los medios.

### 3.16. APOYOS EXTERNOS

Los apoyos externos pueden venir de las actuaciones de los actores aliados. Otras veces, se provoca la irrupción de voces coincidentes en los foros de opinión de los medios. En la red, algunas organizaciones apuestan por estar atentas a las actividades de la comunidad de internautas para detectar públicos adversos y neutralizar sus actuaciones incluso creando *blogs* (no siempre identificados como una actuación de la organización) o activando/agitando foros.

Otro recurso a estudiar es la posibilidad de fomentar la irrupción en el panorama mediático de un experto en el tema que no se vincule directamente con la organización pero que comparta sus puntos de vista o que, cuando menos, sostenga un discurso sobre los hechos que vaya en la línea de los intereses de la organización.

### 3.17. PUBLICIDAD

Si las propuestas informativas no tienen el impacto deseado en los medios (da igual si se debe a errores de planificación estratégica o al éxito de acciones en comunicación de antagonistas en la crisis) es deseable tener diseñada una campaña publicitaria para poder actuar con rapidez o por si, simplemente, se ve necesario un refuerzo de la estrategia informativa.

También se usan las denominadas *darksites* o webs con contenidos informativos diferentes a los de la página de la organización y que están listos para que se cuelguen en la red en función de la evolución de la crisis a modo de refuerzo de los aspectos de la organización que interesa destacar en ese momento.

### 3.18. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El éxito de la estrategia puede decirse que está en su planificación, aunque sería simplificar en exceso las cosas, sobre todo teniendo en cuenta que muchas de las actuaciones

en situación de crisis responden a decisiones que no están prediseñadas, sino que se toman en función de la evolución de los acontecimientos. Es importante identificar las actuaciones que habrá que ejecutar y las actitudes a adoptar en cada una de ellas, pero también es fundamental analizar todo lo que se ha hecho una vez concluidas las actuaciones. Este análisis de resultados ha de reflejar la estrategia y su implementación, pero ha de ser, sobre todo, un examen honesto del acierto o desatino en las ejecuciones realizadas y de las responsabilidades que, en ambos casos, pueda tener la acertada o inadecuada planificación inicial.

El balance no debe ser una relación de méritos del gabinete (aunque también debe incluirlos) sino que ha de aprovecharse como el escenario adecuado para revisar la validez de la estrategia informativa y para poder identificar los aspectos que se revelaron débiles o inoperantes, descubrir por qué no fueron válidos y proponer actuaciones de reforzamiento de cambio para próximas intervenciones ante otras crisis.

### 3.19. ESTIMACIÓN DE COSTE ECONÓMICO

Es una forma de representar o de intentar medir la importancia o la *rentabilidad* de las intervenciones en comunicación e incluso de ayudar a crear cultura sobre la utilidad de las actuaciones rigurosas y bien planificadas. La propuesta es que el informe final de resultados de la estrategia implementada y del impacto en medios se acompañe de un cálculo de lo que costarían las informaciones sobre la organización si se hubiera procedido a comprar el tiempo o el espacio que los medios dedicaron a incorporar las actuaciones planificadas o ejecutadas desde el gabinete o la asesoría de comunicación.

Evidentemente, no es más que un coste estimado porque no se miden aspectos intangibles que también influyen, como la credibilidad que aportan los medios al atender las aportaciones de la organización (mayor de la que tendría si realmente fuese una intervención publicitaria a través de inserciones en tiempos o espacios adquiridos) o

la pérdida de control sobre los contenidos que se da cuando el gabinete hace llegar su aportación como una propuesta informativa al medio (en la publicidad controla qué se dice y cómo se dice).

### **3.20. RECURSOS TÁCTICOS**

Las actuaciones externas en comunicación de crisis siguen el ritmo temporal que marcan los medios. No siempre coinciden con los de la evolución de la propia crisis pero han de ajustarse al ritmo productivo de radios, prensa y televisiones. Es importante conocer esos ritmos en función del impacto mediático estimado para la situación de crisis para poder tener una respuesta más ágil y poder estar al tanto de la repercusión de la propia crisis en los medios.

Cuando la planificación se realiza desde el gabinete es habitual tener entre los recursos de manejo las agendas telefónicas y de direcciones de e-mail, los nombres y las formas de contacto con los periodistas responsables en cada medio de la información del área en la que se enmarca la crisis e incluso el papel timbrado de la organización, pero no está de más hacer previsión de todo lo que necesitaríamos para gestionar la información en esa situación de crisis de modo que, llegado el momento, el tiempo se destine a esa gestión y no a buscar una mejor conexión a Internet, a crear listas de correo o a ver la forma de disponer de varias líneas de telefonía a la vez, por ejemplo.

Todo lo que necesitaríamos en infraestructuras, material, apoyos... durante la crisis debe estar identificado, y la forma más rápida de conseguirlo, si no está disponible, también.

### **3.21. LAS RELACIONES INFORMATIVAS. DIEZ PUNTOS A TENER EN CUENTA**

#### ***3.21.1. Identificar las necesidades informativas de los medios***

El interés de la organización en que se hable de algo concreto puede estar muy lejos del interés informativo que los medios depositarían en ese aspecto. Las propuestas

informativas (en crisis o no) deben intentar satisfacer las necesidades informativas de los medios para facilitar que sean trasladadas a la sociedad. Y, lógicamente, ajustarse a sus tiempos.

### ***3.21.2. Preparar las comparecencias***

Preparar y dominar las comparecencias que se van a realizar ante los periodistas incluye no sólo el discurso que se va a pronunciar, sino la totalidad del mensaje que se quiere transmitir, procurando que los periodistas cuenten con todo el material necesario para difundir correctamente la idea expresada desde la organización. Estar preparados significa tener prevista desde la utilización de material explicativo durante la intervención ante los periodistas hasta la entrega de material de apoyo en el que sustentar la difusión. A no ser que se trate de una comparecencia de urgencia, no es suficiente con preparar un discurso oral, sino que se debe facilitar material para todos los soportes, desde el comunicado al vídeo comunicado. Lógicamente, cuando son encuentros personales a través de comparecencias en conferencias de prensa hay un mensaje estructurado en torno a una o dos ideas fundamentales que no sólo responden a los intereses de la organización sobre lo que desea que salga en los medios, sino que atienden a los principales puntos de demanda de información que interesan a los periodistas. Si ambos no coinciden, hay que hacer un esfuerzo de ajuste de tal forma que las necesidades informativas de los medios estén atendidas con las aportaciones de la organización.

### ***3.21.3. Responder siempre: Ni silencios ni improvisaciones***

Aunque la crisis sea imprevisible, no hay sitio para la improvisación. Ni para el silencio. Todas las preguntas tienen respuesta, aunque esa respuesta intente ser una evasiva de la pregunta formulada o aunque se considere que esa pregunta no es pertinente. El silencio deja rienda suelta a las interpretaciones y, además, significa rechazar un tiempo o un espacio en los medios que podría destinarse a dar a conocer la versión de actores antagonistas en la crisis.

Si los medios se interesan, siempre debe haber una declaración prevista, aunque sólo sea para decir que se está trabajando para disponer de la información que solicitan.

#### ***3.21.4. Adiestrar al portavoz***

La figura de un buen portavoz no se improvisa en el momento de presentarse la crisis. O bien es alguien con experiencia en esa función o lo mejor es que se vaya entrenando en su papel del mismo modo que se preparan las demás actuaciones a tomar si la crisis se presenta. No basta con elegir a alguien con buena imagen y que hable bien, sino a quien sea capaz de transmitir con credibilidad el mensaje de la organización, que siempre será interesado aunque nunca deberá parecerlo. El objetivo final es tener un único portavoz para evitar contradicciones. Y si no es posible abordar la crisis con una única voz, debemos activar canales de comunicación interna que favorezcan una coordinación de los portavoces.

#### ***3.21.5. Lenguaje claro, sin ambigüedades***

El lenguaje de los emisores de información debe ser siempre claro pero aún más en una situación de crisis. Es necesario reforzar la máxima de la redacción periodística de que no es suficiente escribir para que nos entiendan, sino que hay que hacerlo de forma que no se pueda entender algo diferente a lo que queremos decir. Cando se trabaja con terminología específica, es mejor vulgarizar<sup>7</sup> la forma de decirlo que esperar a que los medios transformen los tecnicismos en expresiones que todo el mundo conozca porque puede que no estemos de acuerdo con la traslación léxica que ellos hagan. Un experto en comunicación que trabaje para la organización sabe que usando el registro coloquial del lenguaje culto con el que trababan los medios es posible contar lo mismo que se dice en la terminología técnica o científica que use la organización.

#### ***3.21.6. Sin supuestos ni especulaciones***

Gestionar con el referente de veracidad como máxima informativa obliga a descartar la difusión de datos no

---

<sup>7</sup> La expresión no encierra una pérdida de valor. Se refiere a la dinámica periodística de recodificar las expresiones científicas para que puedan ser entendidas por toda la audiencia.

verificados. En este caso, la prueba del contraste de la información ha de hacerse escrupulosamente desde la misma fuente y ha de transmitirse sin hacer proyecciones, vaticinios, especulaciones o futurología no documentada. Si hay que informar y no se dispone de datos contrastados lo mejor es indicar que no se tiene esa información, anunciar que se facilitará en cuanto se disponga de ella y cumplir lo anunciado. En crisis, hay que intentar evitar siempre cualquier error que afecte a la credibilidad de lo que la organización está diciendo.

### **3.21.7. Datos: Los necesarios y bien referenciados**

La interpretación es una actitud informativa que sitúa el periodista entre la información y la opinión para ofrecer información de un acontecimiento que no se manifiesta a simple vista sino que surge de interrelacionar varios datos. En los reportajes interpretativos, el punto central es la tesis, en la que se recoge la conclusión a la que llega el autor de la pieza. En el cuerpo deben ir siempre los datos en los que se basa el periodista para sacar la conclusión que expone como tesis. De este modo, el lector está en condiciones para recorrer el mismo camino deductivo que el periodista y concluir si le parece acertada o no. Esta dinámica no puede obviarse en la comunicación de crisis. Cuando se ofrece una interpretación del acontecimiento o una acción futura basada en datos o en otros hechos, no basta con contarles a los periodistas las conclusiones, sino que deben facilitárseles los argumentos que las sustentan. Esa será la forma de ofrecer argumentos informativamente sólidos a las redacciones<sup>8</sup>.

No debe confundirse interpretar con saturar de datos y mucho menos con una referenciación múltiple para un mismo dato. Ser transparentes y veraces no significa contarlos absolutamente todo, ni contar mucho sino contar los datos fundamentales de forma clara para que interesen a los medios y las entiendan sus receptores. El exceso de información es una forma de desinformación que no satisface las demandas

8 A los periodistas le sonó extraño que, durante la crisis del *Prestige*, el delegado del Gobierno anunciara en rueda de prensa que pensaban seguir remolcando mar adentro el barco aunque éste se partiera en dos mitades. A la audiencia, también. En el imaginario de realidad colectiva, la idea que se asocia con un barco partido en dos es que se hunda, no que flote. Por eso, en este caso, la intervención del portavoz gubernamental debería haber añadido los antecedentes en los que se estaba fundamentando esa apreciación. Lo que decía, que en una primera impresión resultaba difícil de creer, habría pasado a ser un argumento más sólido si se hubiera indicado que ya había ocurrido así con la popa del *Tamio*, en 1980, o con la proa del *Nakhodka*, en Japón, en 1977.

de los medios, sino que más bien provoca la sensación de que se intenta ocultar algo o desviar la atención inundando las redacciones de mensajes.

### ***3.21.8. Los medios no son enemigos***

La premisa básica del periodismo es contar lo que pasa, independientemente de que lo que pasa le guste o no al periodista, al medio o a la fuente. Reclamar de los medios de comunicación una actitud colaboracionista para disimular el impacto de una situación desfavorable significa atacar directamente la razón de ser del periodismo y su significado de libertad en una sociedad basada en el pluralismo y en la libre circulación de ideas.

### ***3.21.9. La globalización de Internet***

La *globalización* de contenidos a través de Internet ofrece un nuevo escenario mediático como soporte de difusión y como pozo inagotable de información. Y como canal de interrelación y difusión social con los afectados y con la sociedad internauta como dinamizadora y distribuidora de mensajes a través de todo tipo de soportes: blog, chat, e-mail, foros...

### ***3.21.10. La competencia entre medios y entre fuentes***

Los medios informativos necesitan desmarcarse de lo que ofrecen sus competidores. Negociar con ellos para satisfacer sus peticiones sin minusvalorar a nadie es una labor de equilibrio que debe desarrollar el responsable de comunicación. Y, también, debe hacerlo teniendo en cuenta las versiones que ofrecen los antagonistas u otras organizaciones que no están consideradas como actor adversario pero que pueden diferir de lo que nosotros decimos. Dar una exclusiva a uno puede enfadar a todos los demás. En la gestión de comunicación de crisis, lo mejor es seleccionar medios en función de las audiencias prioritarias y actuar procurando que esa actuación no convierta a ningún medio en adversario.





## 4

### El método del caso aplicado a las estrategias informativas en situación de crisis

Antonio Sanjuán

A lo largo de algo más de cien años, desde que la Universidad de Harvard iniciara su uso a finales del siglo XIX y lo normalizara a principios del XX, la utilización del método del caso se ha convertido en una herramienta docente habitual en muchos campos de conocimiento. En algunos de ellos, aun no estando exenta de crítica como es natural, es de hecho la técnica habitual que utiliza un profesor en sus clases diarias. Tal y como describe el sitio de técnicas didácticas del Tecnológico de Monterrey en [http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/tecnicas\\_didacticas/casos/historia.htm](http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/tecnicas_didacticas/casos/historia.htm):

“El método de casos tiene ya una larga historia en la enseñanza. Se podría afirmar que los casos siempre se han utilizado en forma de ejemplo o problema práctico. La casuística, típica de la filosofía escolástica medieval, utilizaba casos para resolver problemas morales o religiosos. En 1870, Christopher Columbus Langdell, profesor de la Universidad de Harvard, empezó a enseñar leyes haciendo que los estudiantes leyeran casos en lugar de leer libros de texto. Hacia 1914, el caso se formaliza como método de enseñanza en el programa de Derecho, bajo el término *Case System*. El método pretendía que los alumnos buscaran la solución a una historia concreta y la defendieran. Hacia 1935, el método cristaliza en su estructura definitiva y se extiende como metodología docente a otros campos. Se perfecciona, además, con la asimilación del juego de roles y del sociodrama, que son otras dos técnicas de enseñanza, las cuales consisten en representar o dramatizar una situación problemática concreta de la vida real. La Escuela de Negocios de Harvard (HBS) adoptó el método de casos a partir del año de 1920. Se creó un primer libro de casos y se asignaron fondos para la escritura de nuevos casos tomados de temas reales de los negocios. La escuela de medicina de Harvard empezó a utilizar casos hacia el año 1985. Los casos típicamente describían historias de pacientes individuales. A partir de estas experiencias, el método de casos ha sido ampliamente utilizado en las escuelas de negocios, medicina, ciencias políticas y ciencias sociales. Igualmente, se utiliza en la capacitación de recursos humanos de las organizaciones.”

Con el uso, el método ha ido adquiriendo infinidad de matices, hasta el extremo de que distintas comunidades docentes e investigadoras han pretendido con mayor o menor éxito establecer marcos normativos que definan las características que la herramienta debe reunir para considerarse como tal. Existen de hecho asociaciones mundiales, como la World Association for Case Method Research & Application ([www.wacra.org](http://www.wacra.org)) o la North America Association for Case Method Research & Application, que trabajan activamente en este sentido, o instituciones académicas como, evidentemente, la Universidad de Harvard, el citado Tecnológico de Monterrey, el Insead en Francia, la London Business School, las universidades de Pennsylvania, de Columbia o de Chicago, el MIT, o la Universidad de Yale o los españoles IESE e Instituto de Empresa. La lista se alargaría en exceso, pero en todas ellas el método está lo suficientemente maduro como para que, al margen del particular estilo de cada institución, se asuma un indiscutible y sencillo marco de referencia adaptable a cada campo.

La esencia del método consiste en trasladar a los alumnos casos reales de los que se puedan extraer enseñanzas teóricas en lugar de describir teorías para que se puedan aplicar a la vida práctica. El camino es siempre razonado. Se presenta una historia convenientemente redactada para que incluya todas las claves necesarias, aunque no siempre suficientes, con la que los estudiantes, tras un trabajo personal, desarrollen en grupo sus habilidades de análisis y participen en una sesión general posterior, dirigida por el docente, en la que por fin debe surgir la solución o soluciones. El proceso debería concluir con una reflexión individual para la asimilación del aprendizaje. Sencillo pero no simple. La elaboración del caso es trabajosa por parte del profesor y exige una alta implicación del estudiante, una participación activa y un nivel de madurez intelectual homogéneo en el grupo, de forma especial en lo referido a la toma de decisiones, respeto, capacidad para asumir la crítica y para proporcionar información propia.

De un caso podemos aprender cosas muy diversas: simples precedentes, evidencias contrastadas, procesos lógicos,

deductivos e inductivos, pautas generales o excepciones. La definición de objetivos del caso debe contemplarlas con realismo en su sentido literal: no podemos aspirar a una verdad única donde existen infinidad de matices o posibilidades, ni tampoco debemos permitir que el relativismo nos lleve a admitir cualquier decisión, porque las hay indudablemente erróneas. Por ello, algunos revisionistas del método abogan por su uso sólo en aquellos campos tradicionales, donde las conclusiones son contables, clínicas o jurisprudenciales y adoptan versiones de simulación, juegos, talleres y técnicas de grupo para los campos menos cuantitativos o historicistas.

De cualquier manera, el método del caso busca que el estudiante se ponga en los zapatos del protagonista, y esto es válido aunque no conozcamos siempre las consecuencias de todas las soluciones posibles que pueda aportar el alumno. A la pregunta de “¿usted, qué habría hecho en este caso?” se podrá responder de forma contrastablemente incorrecta o correcta, pero en muchas ocasiones no estaremos del todo seguros. Esta característica no debe considerarse una debilidad del método, sino del planteamiento del caso concreto: el objetivo aquí no ha de ser la hipotética solución sino el propio camino de reflexión y la respuesta a dos preguntas clave: ¿qué hemos aprendido? y ¿cómo podemos mejorar?

#### **4.1. EL MÉTODO DEL CASO EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

Un caso legal nos ilustra sobre las consecuencias judiciales de un proceso instructor, una estrategia defensiva o acusatoria. Los resultados suelen ser claros: alguien gana y alguien pierde el pleito, hay una condena o una absolución. Con un caso médico, conocemos la idoneidad de un diagnóstico, de un tratamiento y sus resultados. El paciente se cura o no, vive o muere. En el campo empresarial, las conclusiones suelen presentarse en forma de balance, aunque aquí ya es más complejo sostener la relación directa de una decisión con ese resultado. La misión final de

una empresa es mucho más variada que la de un médico o un letrado; los objetivos, por tanto, mucho más diversos y planteados de mil maneras: incrementar los beneficios un porcentaje, maximizarlos, minimizar las pérdidas, obtener una cuota de mercado determinada, expulsar a un competidor, superar una coyuntura, incrementar ventas, ampliar volumen de negocio... El baremo con el que medir el éxito de las decisiones en un caso puede acabar por convertirse en una percepción subjetiva si no se define estratégicamente con concreción.

¿Qué aporta el método del caso en el, quizá, más ambiguo aún campo de la comunicación social? Quienes nos dedicamos a su estudio sabemos lo extremadamente difícil que es ligar resultados a acciones concretas. Incluso en situaciones tan medibles, en teoría, como una campaña de publicidad o, más aún, en una promoción, donde se cuantifica la inversión y se atribuyen las ventas, nadie puede controlar con seguridad el cúmulo de factores poco desdeñables que rodean la actuación. De cualquier forma, en el ámbito periodístico es relativamente sencillo estudiar los efectos de unas declaraciones, de una rueda de prensa, de una entrevista, al menos desde un punto de vista de percepción de imagen pública. Y se puede aplicar igualmente el método del caso a un medio de comunicación en concreto, al protagonista de un asunto informativo, a la estrategia de comunicación corporativa en relación con los medios o en relación con todos sus entornos organizacionales. Aquí se encuentran distintos niveles de precisión en las soluciones, sí, pero, una vez más, nada empaña la conveniencia del método como herramienta pedagógica y de investigación.

Todo medio de comunicación es una empresa susceptible, como tal, de ser analizada con el método de Harvard al más puro estilo de una escuela de negocios. Al ser, además, una empresa de comunicación social, la experiencia del método en los campos sociológicos es enormemente aprovechable, tanto en sus características internas genéricas (relaciones entre trabajadores y empleadores, organización, estilo de mando y liderazgo, etc.) y particulares (relaciones

entre periodistas y comerciales, entre editor, director y redactores, hombres y mujeres con diferentes ideologías, etc.) como en sus características externas específicas (credibilidad e influencia como medio o cantidad y calidad de su audiencia, por ejemplo). En un último nivel, ya exclusivo de las ciencias de la comunicación, el medio se convierte en un posible caso de estudio por múltiples cuestiones: su línea editorial, diseño, formato, ritmo, tono... pero, sin duda, la más significativa podría resumirse en el análisis de su contenido, tanto el tratamiento de las noticias como su selección, su agenda informativa.

El método del caso puede servir aquí para extraer lecciones acerca de las rutinas de trabajo periodístico, acerca de los procesos informativos, de la reducción de errores e inexactitudes, la conveniencia de los enfoques, la elección de temas de primera página o incluso las tarifas de publicidad. Aunque, sin duda, donde la casuística resulta casi ilimitada por definición es en las propias noticias. El material informativo es relativamente fácil de reunir para la preparación del caso y al alumno se le plantea el reto de ponerse en el papel del redactor, del jefe de sección, etc., ahora en un caso de sucesos, ahora en una exclusiva económica, ahora en un *affaire* futbolero o de famosos del corazón, ahora en un atentado, en una catástrofe... o en una crisis.

Desde la perspectiva de un protagonista de un asunto informativo, un protagonista sin más, sin departamento de comunicación ni gabinete de prensa, sin intención siquiera de ser noticia pública, los casos son muy diferentes. La víctima o el presunto culpable de cualquier acontecimiento, el técnico profesional, el experto, el funcionario público, el empresario grande o pequeño, el innovador, el afortunado o el desgraciado, el profesor, el acusado, el calumniado... los caminos para aparecer en los medios son múltiples y su recorrido puede tener consecuencias para el honor, el trabajo, la familia... Aquí, el método del caso exige una característica muy adecuada para estudiar cuestiones de ética y deontología periodística: una particular empatía del alumno con el "objeto noticioso" que es, sin duda, una de las mayores ventajas del método,

pues de pronto aparecen los sentimientos como elemento esencial la hora de tomar decisiones.

Durante años tuve la oportunidad de aplicar esta técnica como docente. Uno de los materiales didácticos que utilizaba en esas sesiones era la reproducción del típico cartel policial con los terroristas más buscados. Entre ellos aparecía la foto de un alumno. El efecto era diferente para el retratado que para el resto los compañeros, que sólo reían la ocurrencia. Las diapositivas siguientes iban mudando las sonrisas de sus correspondientes protagonistas. Una víctima de violación, un acusado de pederastia, un maltratador, un simple titular con un juego de palabras lo suficientemente ambiguo para ser hiriente a la vez que cierto o, incluso, una escuela. Honestamente, creo que la experiencia deberían vivirla todos los estudiantes de comunicación del mundo. Porque hablar de los demás no es igual a que hablen de uno mismo. Con el método del caso, siempre se habla de uno mismo.

Desde la perspectiva de la estrategia de comunicación corporativa, los casos de estudio pueden dividirse en dos grandes áreas: aquella en la que la estrategia se limita a la relación con los medios informativos, que vienen desempeñando los denominados, aunque cada vez menos, gabinetes prensa, y aquella otra en la que el campo de acción se amplía a la relación con todos los entornos organizacionales (político, económico, social, familiar, laboral, proveedores, grupos de presión, entornos legales, técnicos, medioambientales). La primera ya es suficientemente jugosa como para proporcionar miles de casos al año. La segunda, aunque se limita porque las organizaciones que trazan esas estrategias son, por definición, menores en número, abre el abanico de acciones y consecuencias de comunicación a toda la sociedad.

Aunque no exista una política de comunicación “intencionada”, de cualquier eventualidad informativa o comunicativa en general se puede derivar un caso de estudio que afecte a una organización, pues resulta evidente que, con o sin consciencia, toda organización es un sujeto comunicativo. Sin embargo, siempre será más atractivo un caso donde todos los actores intervengan de manera directa

para entresacar conclusiones de sus comportamientos más que de sus pasividades.

#### 4.2. EL MÉTODO Y LOS CASOS DE CRISIS

Si el método del caso es aplicable al campo de comunicación social y, en concreto, al de la comunicación corporativa, los casos de gestión de la comunicación en momentos puntuales son una materia de análisis evidente, más aún si esos momentos son de alta visibilidad pública. Eso es precisamente una crisis: un momento puntual en el que se altera la rutina de una organización o de una persona y que, por el motivo que sea, produce una situación de alta visibilidad, a veces pública, a veces privada, pero igual de importante.

La crisis es una realidad perfectamente definida, con características y consecuencias muy similares. Por ejemplo, las crisis desatan los nervios de los afectados incluso cuando son situaciones recurrentes, y mucho más cuando son inesperadas. Ponen de manifiesto el reparto de poderes en la organización, la firmeza de la jerarquía oficial y de la oficioso, el autocontrol de la estructura. Asoman los oportunistas y, a veces, triunfan criterios que nunca lograrían imponerse en condiciones de normalidad. Esto ocurre en todas las organizaciones que no están preparadas para afrontar una crisis y en la mayoría de las que sí lo están, aunque la efectiva gestión del riesgo atenúa estos efectos.

Llegados a este punto, aparecen varias maneras de utilizar el método del caso en las crisis: comenzar la historia en el momento crítico o cuando se gesta el problema, comenzar en el momento en que se debería haber tomado la decisión de planificar el riesgo, tanto estratégica como operativamente, o comenzar la historia en el instante en que se decide afrontar la situación de crisis sobre el papel. El matiz no es baladí y trasciende a la estrategia de comunicación hasta llegar a la estrategia de gestión general. Es como hablar del seguro de vida o del plan de pensiones: puede estar previsto desde la juventud, suscribirlo cuando nos hacemos mayores o sólo cuando estamos enfermos. E incluso podemos limitarnos a ver cómo solucionamos

el problema a posteriori. Actitud proactiva o reactiva, esa es la cuestión. La preparación del caso no es inocente al respecto. Dicho de otro modo, el inicio de la historia ha de decidirse asumiendo que afecta al modo de analizarla y, por tanto, a las conclusiones.

Como se sabe, existen crisis muy variadas: algunas son recurrentes e incluso periódicas; otras son tan previsibles y seguras como la muerte misma y otras son del todo imponderables; las hay inducidas por la competencia o por nuestra incompetencia... pero todas pueden provocar efectos comunicativos, como la atención de los medios periodísticos, y dichos efectos pueden agravar o atenuar sus consecuencias. El caso de estudio siempre debe prestar atención a los dos niveles críticos: los hechos y la comunicación de los hechos o, si se prefiere, la verdad y la percepción de la verdad.

Además del inicio (que dependerá de si existe proactividad o reactividad) y de la naturaleza de los acontecimientos, del estudio de las crisis se deriva una teoría generalmente aceptada que contempla varios ítems. Podemos empezar por el nivel de previsión. La historia ha demostrado en numerosas ocasiones la importancia de conjugar en una crisis la actitud proactiva y la reactiva. Naturalmente, es imposible prever cada una de las contingencias posibles que nos puede deparar la vida, pero nuestra obligación es no cruzarnos de brazos a la espera de que se presenten los problemas.

Algunos expertos aseguran que la gestión adecuada del riesgo permite afrontar entre el 70 y el 90% de las crisis. Por tanto, nuestra empresa debe estar preparada ante cualquier eventualidad, debe tener claro cómo actuar en un momento genérico o en cada uno de los momentos previsibles que comparten, entre otras características, una muy señalada: apenas hay tiempo para la reflexión. Por tanto, como mínimo, debemos saber quién debe hablar con la opinión pública, qué decir, cuándo, cómo, dónde, por qué y para qué.

Todo ello exige una planificación previa que debería incluir una política de relación permanente con los medios y no sólo cuando tengamos algo que “vender” o cuando ellos nos atosiguen por su interés en algo que, generalmen-



te, no nos beneficia en absoluto. Una relación permanente no implica la presencia pública en todos los casos, del mismo modo que la no presencia no debería implicar la ausencia de relación.

Como en los últimos decenios se han producido famosas crisis de empresas multinacionales, con potentes agencias de relaciones públicas y departamentos de comunicación a su servicio, se ha desarrollado todo un cuerpo teórico sobre la gestión de la crisis y su comunicación. Algunas de estas empresas han superado los problemas reforzando su credibilidad corporativa, a veces a costa de la cabeza del más alto ejecutivo o de alguno de menor nivel. Otras han sucumbido o han quedado tan debilitadas que apenas pueden reconocerse. Los expertos han acabado por enunciar una serie de normas que tampoco están muy apartadas del sentido común. Un decálogo como muestra:

- Esté preparado. Decida de antemano quién va a ser el portavoz. Entrénele o entrénele, preferiblemente con técnicas de *role play* donde poder “escenificar” la portavocía.
- Reaccione con rapidez; el primer objetivo es casi siempre ganar tiempo.
- Mantenga unos canales de comunicación fluidos a lo largo de los años.
- No mienta, aunque tampoco hace falta que diga toda la verdad.
- Sea creíble y sea honesto; a veces no es lo mismo, ahí radica la dificultad.
- Transmita sinceramente que es el primer interesado en arreglar la situación (porque, además, lo es).
- Sea el más exigente consigo mismo, preséntese como el juez más estricto, mucho más que la prensa, que las autoridades, vaya más allá de la propia legislación.
- No se crea inmune ni por su gran tamaño ni por ser demasiado pequeño, ni por ser muy conocido ni por ser anónimo. No piense que su actividad es segura por definición.

- Recuerde que la comunicación no sólo abarca los medios de masas, piense como mínimo también en la que fluye entre los proveedores de capital, los trabajadores, sus familias, sus vecinos, los políticos, los sindicatos, las instituciones, los *lobbies* profesionales, los grupos de presión social y cualquier eslabón de su cadena de distribución.
- Asuma que nunca podrá controlar toda la información que circula sobre usted, incluidos los rumores, las “leyendas” ni mucho menos, como es lógico, las opiniones.

Diez normas comunes a muchos sectores que podrían ser más o adaptarse a campos concretos. Este es, por ejemplo, un resumen de las directrices de la Organización Mundial del Turismo (OMT), una entidad especialmente sensible porque el turista evita cualquier mínimo problema por definición:

1. Antes de la crisis

a. La comunicación

- Plan de actuación.
- Designación de portavoces.
- Cree un departamento de comunicación.
- Comuníquese regularmente con los medios.
- Preste atención a los medios locales.
- Forme portavoces en materia de seguridad.

b. La promoción

- Elabore una base de datos de agentes interesados en el sector.
- Cuento con un sistema de envío masivo de mensajes.
- Actúe con honestidad y ética.
- Reserve un presupuesto para emergencias.
- No entre en la guerra de las advertencias de viaje.

- Mejore la comunicación con los turistas en materia de seguridad.
  - Anime a los turistas a informarse sobre las prácticas de alimentación seguras.
- c. La seguridad
- Mantenga una relación de trabajo con otros responsables de seguridad.
  - Participe en la definición de los mecanismos de seguridad.
  - Designe un punto de contacto nacional de seguridad turística.
  - Forme al personal local en cuestiones de seguridad.
  - Instituya una policía turística o centros de atención telefónica para casos de emergencia.
- d. Los estudios de mercado
- Establezca contactos sólidos con los interlocutores clave del sector privado (hoteles, compañías aéreas y tour operadores) para intercambiar datos de última hora sobre pernoctaciones, tasas de ocupación, etc.
  - Haga un seguimiento habitual de los ingresos de turistas en hospitales y de los delitos perpetrados contra turistas.
2. Durante la crisis
- a. Comunicación
- Sea honesto y transparente.
  - No imponga un apagón informativo.
  - Cree un centro de prensa.
  - Actúe con rapidez.
  - Recuerde a las víctimas.
  - Evite la especulación y las promesas categóricas.

- Presente la crisis en su contexto.
  - Contradiga las informaciones falsas.
  - Aproveche los focos para destacar aspectos positivos.
  - Incorpore información sobre la crisis en la *web*.
  - Colabore con otras fuentes de noticias.
- b. Promoción
- Comuníquese directamente con el sector.
  - Cambie el mensaje promocional para abordar las preocupaciones en materia de seguridad.
  - Siga adelante con los eventos promocionales y las muestras itinerantes.
  - Consiga incrementar el presupuesto promocional.
  - Ponga en marca medidas financieras o fiscales de apoyo.
- c. Seguridad
- Instale una línea de atención telefónica.
  - Compruebe lo que se está haciendo para mejorar la seguridad.
  - Póngase de acuerdo con los servicios de seguridad para garantizar el acceso de los medios de comunicación.
  - Establezca una comunicación interna.
  - Estudios.
  - Conozca a sus visitantes durante la crisis.
  - Supervise los informes de los medios.
3. Tras la crisis
- a. Comunicación
- Anticípese, retome la iniciativa.
  - Busque noticias positivas.
  - Incremente los *fam-trip* de periodistas.

- Recuerde aniversarios.
  - Anticípese a las acciones judiciales.
  - Cree su propio canal de difusión de noticias en la *web* del destino.
  - Únase a la campaña mundial sobre las comunicaciones en el turismo.
- b. Promoción
- Cree nuevos productos para mercados especiales.
  - Diríjase a los viajeros con experiencia e intereses especiales.
  - Cree ofertas a precios especiales.
  - Oriente con rapidez la promoción a los mercados más prometedores.
  - Incremente la promoción en el mercado interior.
  - Incremente los *fam-trip* para operadores y eventos especiales.
  - Tómese en serio las advertencias de viaje.
  - Intensifique la cooperación.
- c. Seguridad
- Evalúe los procedimientos de seguridad.
  - Anime a mejorar la calidad de los servicios y de las instalaciones.
- d. Estudios
- Sondee la percepción que tienen de su destino los mercados emisores.

Conocidas este tipo de pautas, incluso cuando no se acepten a rajatabla o se consideren excesivas o insuficientes, recabar la información necesaria de un caso para analizar su adecuado cumplimiento es relativamente simple. Algo más complejo resulta la conveniencia de tal o cual acción en dicho cumplimiento. Por ejemplo, ¿fue

acertada la elección del portavoz y correcta su formación?, ¿se reaccionó con suficiente rapidez o con excesiva precipitación con la medida proporcionada?, ¿las relaciones con los medios o con los públicos objetivos se desarrollan con la frecuencia, profundidad y amplitud adecuada?... Estos elementos de discusión son los que verdaderamente ilustran la relevancia del método y del caso en particular.

Existen, eso sí, una serie de matices que hoy se podrían considerar ya asumidos por la teoría de la comunicación y que afectan al análisis del caso del mismo modo que el sistema contable o financiero afecta a un caso de empresa.

Uno de esos matices se encuentra en la teoría del rumor y su efecto en la reputación de las personas físicas y jurídicas. Para que un rumor provoque una crisis hacen falta una serie de requisitos, y quizá el primero de ellos responde a la predisposición que los medios de comunicación o el público en general tengan sobre su credibilidad. Vinculada a esta realidad, se debe conocer también la teoría de la agenda informativa, los grandes temas recurrentes, los evidentemente manejados por poderes informativos, a veces muy claros y, las más, muy difusos. Igual que una guerra es noticia o deja de serlo en virtud de diferentes condiciones, una crisis puede ser mayor o menor en función de la agenda informativa del momento, a veces muy atenta y otras muy ajena a un mismo tipo de eventualidad.

No obstante, sabemos que existen temas siempre delicados, donde las empresas se convierten en más vulnerables. Una clasificación de estas empresas está recogida por Jeffrey R. Caponigro en *The Crisis Counselor*:

- Las empresas que acaban de sufrir una crisis.
- Las que trabajan en sectores muy regulados, con redes de alerta perfectamente engrasadas, como son las relacionadas con la seguridad, el medioambiente, la energía, la salud, la infancia, la alimentación o el transporte.
- Las empresas que atraviesan dificultades financieras.
- Las dirigidas por ejecutivos famosos.
- Las empresas con participación pública.

- Las que crecen rápidamente.
- Las dos o tres empresas más representativas de cada sector.
- Las vinculadas a fenómenos como Internet.
- Las denominadas *start-up*.
- Aquellos negocios donde la propiedad o la máxima dirección está lejos de donde se puede producir la crisis.
- Las empresas que atraviesan momentos de tensión personal, laboral, etc.

A esta lista de Caponigro se deben añadir algunas otras empresas: por ejemplo, las que ofrecen productos con un diseño tan particular que hace que todos se fijen en un hipotético problema y acabe suscitando una crisis.

Cabe aclarar que por el hecho de que estas empresas sean especialmente vulnerables, no podemos pensar que estas características son peligrosas y que, por tanto, haya que evitarlas en la medida de lo posible. Que el más alto ejecutivo sea famoso o que nuestros productos gocen de un diseño extraordinario no es malo. La notoriedad positiva siempre conlleva el riesgo de la notoriedad negativa, pero no por ello vamos a evitarla. La buena imagen reporta beneficios siempre.

La predisposición de los periodistas a tratar o no una cuestión o enfocarla de un modo u otro está condicionada por su profesionalidad, por su ideología, por sus jefes, por el tipo de medio y su línea editorial, por la competencia, por la moda, por los prejuicios, por la sensibilidad, por la lejanía o cercanía física o psicológica, por la capacidad y los recursos, por sus condiciones de trabajo, por la política, por la tecnología, por el conocimiento o la ignorancia...

A veces, un solo muerto es más noticia que cientos de miles, un error imperdonable para unos es una estadística asumible para otros, el peligro inaceptable se convierte en riesgo normal en otro contexto. Gripe aviar, vacas locas, sida, ébola, peste porcina, fiebre aftosa, tráfico, radiaciones electromagnéticas o, por citar alguna multinacional habitual, Coca-Cola, McDonald's, Microsoft, además de

cumplir con varios de los puntos de vulnerabilidad, son foco de la actualidad hasta de manera aparentemente caprichosa.

Estas son características que hay que tener en cuenta a la hora del estudio del caso, por lo menos en el corto plazo. Pero el caso no debería acabar ahí. Es necesario estudiar también los efectos a medio y largo plazo.

La inmensa mayoría de la casuística de crisis prefiere no ocuparse de lo que sucede cuando la tormenta amaina. Sin embargo, un buen caso tendría que llegar a los efectos que, casi sin excepción, se producen hasta años después. ¿Se ha recuperado la imagen?, ¿las ventas?, ¿qué ha ocurrido con las personas, los portavoces, los altos ejecutivos responsables?, ¿cómo cerró su vida útil el producto?, ¿qué consecuencias se derivaron para el sector o para su industria?, ¿tuvo trascendencia y repercusiones en el entorno social? A veces no hay mal que por bien no venga, y una verdadera catástrofe a corto plazo supone una nueva oportunidad para el desarrollo humano.

Un último matiz es subrayar que no es lo mismo la gestión que la comunicación de crisis, como bien se recogía en las directrices de la OMT. La gestión incluye la comunicación, pero ello no implica que no se pueda extraer el análisis de ésta, incluso que no existan exclusivamente las crisis de comunicación o, aunque ciertamente pocas, crisis gestionadas con mínima presencia comunicacional externa. Eso sí, ninguna crisis se puede gestionar sin la comunicación interna. Por tanto, en toda crisis encontraremos materia para realizar un caso de comunicación de crisis, aunque sólo sea la comunicación entre el jefe y sus colaboradores, que no es poco.

En conclusión, el método del caso puede ser una herramienta docente muy útil para aprender la teoría de la comunicación de crisis e incluso para ayudar a su renovación y ampliación constante. El proceso de elaboración, actualización y sus sucesivas discusiones en distintos foros enriquecen progresivamente su valor como documento, y todo ello sin entrar a considerar el hecho de que un mismo caso acepta enfoques de redacción y docentes muy variados e igual de aprovechables.



# 5

Periodistas  
frente a la  
información  
en situaciones  
de crisis  
Montse Quesada

## 5.1. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunas décadas venimos asistiendo con satisfacción al extraordinario desarrollo del ámbito de la comunicación de crisis, hasta el punto de que ha acabado inundando el mercado editorial con un sinnúmero de manuales y protocolos, útiles para gestionar todo tipo de crisis, y que parecen resolver con sencillez y eficacia lo que, por naturaleza, es extremadamente complejo.

De todos esos estudios voy a tomar únicamente aquellos aspectos que tienen que ver con la relación que, efectivamente, acaba dándose entre los responsables de gestionar una crisis y los que tienen como función informar a la sociedad de dicha gestión, es decir, los periodistas o, si se prefiere la expresión más general, los medios de comunicación.

Abordar el tema de la información en situaciones de crisis desde el punto de vista de los medios de comunicación exige una reflexión previa y profunda sobre la actividad profesional del periodismo porque sabido es que, en situaciones de crisis, no son pocas las empresas e instituciones que anhelan controlarla o, por lo menos, contenerla y orientarla, lo cual, por salud democrática, no se debe consentir, pues es imprescindible que los periodistas –en esta ocasión, como en todas las demás imaginables– se mantengan firmes en el cumplimiento exacto de su función social.

La relación entre los responsables de gestionar una crisis y los responsables de los medios de comunicación es siempre una relación poco equilibrada, por cuanto la iniciativa para comenzar el diálogo –en el peor de los casos, el monólogo en el que suelen traducirse las intervenciones en los medios de los responsables de la crisis– siempre parte de las empresas o de las instituciones, que sienten la necesidad de comparecer ante la sociedad y explicar los hechos desde su punto de vista por alguna de las siguientes razones:

- a. Por un deseo implícito de controlar los mensajes informativos que vayan a difundirse sobre la crisis.

- b. Por un empeño en proteger los propios intereses, puestos en peligro o, al menos, en tela de juicio debido a la crisis.
- c. Por la necesidad imperiosa de proteger la imagen que proyectan a la sociedad.

No es ningún secreto que, en situaciones de crisis, los directores de comunicación y los jefes de prensa optan abiertamente –de entre las muchas opciones posibles para comunicarse con los medios de comunicación– por la rueda de prensa o el comunicado oficial antes que conceder entrevistas individualizadas a periodistas especializados en su ámbito que así lo soliciten. En cierto modo, es lógica esta preferencia por la rueda de prensa, porque en el fondo están seguros de que a ella sólo acudirán los periodistas generalistas, no especializados en crisis –a veces, ni siquiera especializados en el ámbito temático en el que se está produciendo la crisis–, mucho más fáciles de convencer y manejar a poco que el mensaje preparado para la ocasión se ajuste bien a las necesidades informativas, tecnológicas, formales y profesionales de sus respectivos medios de comunicación.

Sin embargo, en la mayoría de las crisis existen, por encima de los intereses partidistas de las empresas o instituciones implicadas, intereses generales que tienen más que ver con el bien público y con el bien general. Ese interés preferente, en lo que se refiere a la difusión de la información sobre la crisis, es responsabilidad exclusiva de los medios de comunicación, que deben salvaguardar el derecho fundamental a recibir información veraz que tenemos todos los ciudadanos en las democracias políticas.

En aras de esa responsabilidad de los medios –intransferible y consustancial a su propia naturaleza empresarial– es ya una necesidad urgente que no se demore por más tiempo la implantación en todas las redacciones mediáticas de esta nueva especialización periodística, con el fin de permitir, entre otras cuestiones, una relación más equilibrada, eficaz y honesta con los responsables de los gabinetes de comunicación. Frente a éstos hay que presentarse con algo más que grabadoras y cámaras, pues el objetivo

principal del periodista especializado en crisis debe ser informar en profundidad de las causas y consecuencias que puedan derivarse de la crisis, la explicación coherente de cómo y por qué ocurrió y, también, la indagación de por qué no ocurrió lo que debía haber ocurrido y hubiera podido evitar la crisis. En cualquier caso, lo que no tiene discusión posible es que la falta de información o de transparencia informativa en los comunicados de prensa no va a ayudar a resolver mejor y más rápidamente una crisis, sino que más bien podrá agravarla hasta extremos insospechados, porque abonará el terreno de la alarma social y podrá incluso provocar que cunda el pánico entre la población de manera innecesaria.

El acceso a la información sobre una crisis, por lo tanto, debe darse a iniciativa del periodista tanto, al menos, como se da a iniciativa de los encargados de gestionarla. Sólo desde esta premisa se podrá abolir esa norma indeseable que parece regir en los últimos tiempos y que hace que toda la información de crisis se difunda en cuentagotas, controlada –como es lógico y legítimo– por los responsables de gestionar la crisis, quienes se esforzarán por barrer siempre para su casa, en un intento, por fortuna muchas veces desesperado e ineficaz, de salir lo menos dañados posible de la situación extrema en la que se ven implicados.

Es inaplazable, en definitiva, el reconocimiento por parte de los propios periodistas de la necesidad de especializarse en el tratamiento periodístico de la información de crisis, como también lo es el que logren imponer los criterios profesionales de esta nueva especialización periodística en su entorno laboral/empresarial. Porque no podemos perder de vista en ningún caso que los intereses de los propios medios de comunicación, entendidos como empresas profesionales que, además de cumplir una función social, se esfuerzan también por ser empresas rentables, no pueden imponerse a los intereses generales de los ciudadanos, ya que son éstos, en última instancia, quienes les otorgan credibilidad y confianza y permiten, con su fidelidad, su funcionamiento.

Los medios de comunicación construyen con su actividad profesional la realidad social que todos aceptamos y compartimos; son, por lo tanto, los encargados de mantener el statu quo en todos los ámbitos: el político, el económico, el social, el cultural, etc. No se les puede permitir, en consecuencia, que sean una presa tan fácil frente a los muy preparados directores de comunicación de empresas e instituciones, tan habituados a lidiar con las crisis. Es responsabilidad de los medios la ideación inmediata de protocolos de crisis que permitan también a los periodistas activar unos procesos de producción de información de crisis menos improvisados y con mayor solidez profesional que los que habitualmente acaban ejecutándose.

Todo medio de comunicación debe ser muy consciente de que forma parte de la maquinaria de la propia crisis; de hecho, son uno de los actores principales de la misma por cuanto de su actuación podrá derivarse un agravamiento de la crisis –lo que podríamos llamar “crisis mediática”– o una resolución más rápida y menos traumática para los intereses generales de la población. La responsabilidad profesional de los medios implica la intervención de, por un lado, periodistas especializados en el ámbito temático en el que se produzca la crisis –político, económico, ecológico, social, tecnológico, climatológico, etc.– y, por otro, de periodistas especializados en el tratamiento informativo que exige la eclosión de una crisis. Se trata de información demasiado sensible como para dejarla en manos de quienes se van a limitar a reproducir los comunicados de prensa institucionales o empresariales sin poner en cuestión los intereses partidistas de sus portavoces.

Un periodista especializado sabe que, frente a cualquier comunicado oficial, debe oponer siempre la consulta exhaustiva de fuentes expertas e independientes que puedan interpretar, sin las ataduras del que está dentro de la crisis, todo cuanto tenga que ver con la información que se genere sobre la crisis en cuestión y sobre su resolución. Y es en este sentido que la información de crisis debe ser considerada desde el doble punto de vista profesional: el del periodismo especializado y el del periodismo de servicio.

## 5.2. PERIODISMO DE CRISIS, UNA NUEVA ESPECIALIZACIÓN

La teoría de la construcción de la realidad social explica que los medios de comunicación, mediante su actividad profesional, son los responsables de que podamos compartir una misma realidad social que nos pone a todos y cada uno de nosotros en relación con el resto del mundo. En épocas anteriores a la existencia de medios de comunicación —esto es, hasta el siglo XVII—, no era posible hablar de realidad social porque sólo existía la individual de cada persona. Y cada una de esas realidades individuales tenía poco en común y nada o casi nada para compartir con el resto de realidades de los demás seres humanos.

La construcción social de la realidad por parte de los medios empieza a producirse en el momento en que un público masivo comparte unos mismos contenidos informativos y les otorga credibilidad. Y cuanto mayor sea el ámbito de difusión en el que operen los medios de comunicación de masas, mayor será la cantidad de personas que compartiremos esa misma realidad social. Es en este sentido que consideramos la actividad profesional del periodismo como una actividad plenamente legitimada, que ejerce compartiendo entre todos los medios unos mismos criterios de noticiabilidad y una misma cultura periodística.

Para poder llevar a cabo con garantías de éxito esta importante función en una sociedad democrática, los periodistas se han dotado de unos procesos de producción de información o rutinas profesionales que se ajustan bien a su periodicidad y les permiten sortear las limitaciones técnicas inherentes a cada medio de comunicación. Sin embargo, cuando la información de la que hay que dar cuenta reviste el carácter de excepcional —como ocurre en todos los casos en que se produce una crisis—, estos procesos de producción de información o rutinas pierden momentáneamente su vigencia y deben pasar a ser substituidos por los postulados del periodismo de crisis.

Las rutinas productivas de información que se derivan del periodismo de crisis están todavía en estudio. Como

experta en periodismo especializado, asumo la parte de responsabilidad que me corresponde al reconocer que todavía hoy no existen estudios académicos que sistematicen la intervención de los periodistas en las crisis, como tampoco hay ni siquiera un esbozo de protocolo de actuación profesional que les permita afrontar la urgencia informativa con algo más de rigor.

Todos hemos podido constatar en múltiples ocasiones el predominio exagerado de la improvisación cuando se trata de informar de una crisis y la cantidad de errores, incluso en datos básicos, que acaban colándose en este tipo de información. Este hecho es particularmente preocupante si tenemos en cuenta que las crisis hablan de hechos excepcionales que deben recibir también una cobertura informativa excepcional.

Cuando se produce una crisis, los medios de comunicación se ven obligados a poner en marcha todas sus potencialidades productivas para hacer frente a esa coyuntura imprevista e intentar cubrir todas las caras de la noticia. Frente a la crisis en su grado máximo, las formas habituales de elaborar la información, que se basan en la repetición y en la tipificación, quedan desfasadas, no sirven para la ocasión. En su lugar, los medios deben hacer un gran esfuerzo por contextualizar adecuadamente el hecho que ha provocado la ruptura con la normalidad, y ello de la manera más rápida posible. Es decir, tienen que hacer compatible el hecho-ruptura con el mundo cotidiano de los individuos, reduciendo la elevada complejidad que habitualmente comporta y facilitando su interiorización por parte de los receptores de la información.

No podemos olvidar que una crisis supone un desafío a la realidad socialmente establecida y, para evitar que esta realidad se quiebre, es necesario reintegrar adecuadamente los nuevos significados. Cualquier desviación radical de la realidad hay que recontextualizarla para orientar y salvaguardar su validez política, social y cultural, impidiendo que se deteriore el marco de referencia socialmente aceptado y colectivamente compartido.

Por otro lado, la irrupción en los contenidos mediáticos de abundante información sobre este tipo de acontecimiento —una crisis— despierta un elevado interés social y provoca que aumente el consumo de información por parte del público. Ante la ampliación considerable de la oferta mediática, los ciudadanos reaccionan de manera más enfática acudiendo a los medios de comunicación. Es lo que en periodística denominamos la función *agenda-setting* de los medios. Y cuanto más información sobre una crisis aparezca en los medios, mayor será la implicación colectiva en la crisis por parte de los ciudadanos, porque está fuera de toda cuestión que la reacción frente a un acontecimiento que pone en riesgo la estabilidad de una comunidad favorece la movilización de toda la sociedad.

El periodismo especializado, cuyo origen en Europa data de los primeros años 70, se convirtió en una necesidad profesional de los medios de comunicación cuando comenzaron a detectar la progresiva desintegración de las antiguas audiencias de masas para ser reemplazadas por las nuevas audiencias sectoriales, es decir, sectores de público con intereses definidos que buscaban en los medios algo más que pasar un rato entretenidos. El público especializado, o audiencia sectorial, es más homogéneo y menos anónimo que el público de masas; es también más exigente con la información que recibe.

Es evidente que la masa de individuos, el gran público, se compone de una inmensa mayoría que busca en los medios de comunicación diversión y excitación, en consecuencia, consumidores superficiales de los mensajes. Sin embargo, existen ya desde hace al menos tres décadas otros segmentos de público, relativamente amplios, que se muestran intrigados por conocer lo que sucede en el mundo, que son socialmente participativos, que indagan en el porqué de las cosas y que adoptan actitudes intelectuales, interesándose por los problemas que afectan a su existencia.

La finalidad del periodismo de crisis es aportar soluciones a la inmediatez y a las urgencias informativas. Y, a

pesar de que los periodistas que trabajan con la actualidad son amantes de la urgencia, en situaciones de crisis no es nada recomendable la improvisación. La rapidez no debe estar reñida con el rigor ni con la precisión.

Por otro lado, desde los accidentes químicos o nucleares de los años 60 y 70, hemos visto como las administraciones y las empresas de nuestro país han empezado a diseñar planes de comunicación de crisis para reducir su representación negativa en los medios en caso de una gran catástrofe. Todos los planes de comunicación de crisis o planes de emergencia contemplan en un nivel priorizado la protección de la imagen que proyectan a la sociedad derivada de su actividad, en el caso de las empresas, o de la responsabilidad política, en el caso de las instituciones. De esta manera intentan frenar, en términos de comunicación, la situación de desastre y evitar, en la medida de lo posible, que estalle la crisis de la opinión pública.

Habitualmente, el periodismo de crisis se pone en marcha en el instante en que se recibe una llamada procedente de una fuente oficial (administración, bomberos, policía, servicios meteorológicos o gabinetes de comunicación en general). A partir de ese momento, una compleja maquinaria mediática afronta con decisión las respuestas a una gran cantidad de intereses que habitualmente se mueven en torno a cualquier crisis.

La mera existencia de medios de comunicación hace que las crisis sean públicas y que, en cierto modo, se magnifiquen sus efectos. De los medios se espera, sin embargo, que informen a la opinión pública de cuanto suceda en nuestro entorno social; especialmente, si lo que ocurre afecta directamente a la estabilidad y permanencia de nuestro modelo social. En consecuencia, la colaboración directa y honesta entre los responsables de gestionar una crisis (empresas, administración, etc.) y los responsables de informar de ella al gran público (medios de comunicación) garantizará el derecho constitucional de los ciudadanos a recibir información veraz. Ambos actores, por lo tanto, se necesitan mutuamente para cumplir con sus objetivos profesionales.

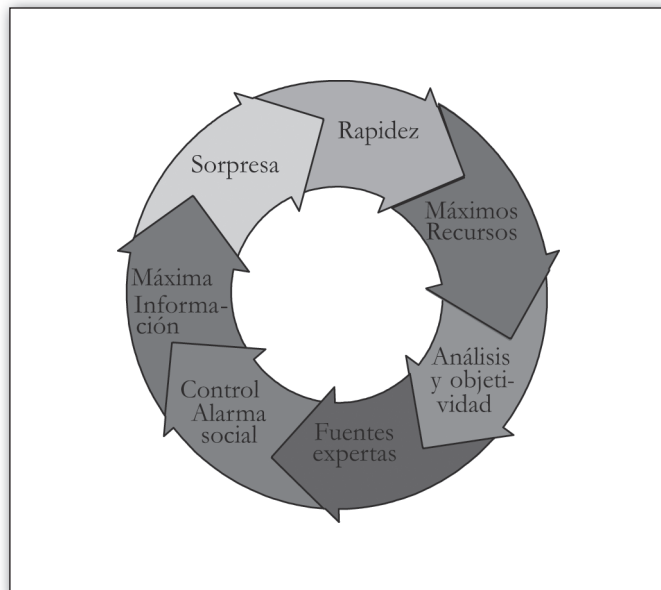


### 5.3. INTERVENCIÓN MEDIÁTICA

El periodismo de crisis debe ser consciente de que, cuando estalla una crisis, la institución o empresa implicada va a declarar como máxima prioridad la preservación de la organización, así como de la propia imagen y reputación. Para ello es frecuente que trate de minimizar el impacto informativo en los medios de comunicación, a lo que el periodista deberá responder con la metodología profesional adecuada para acceder a información lo menos manipulada posible y que más se ajuste a la realidad de la situación.

A pesar de que ningún medio de comunicación tiene definido un protocolo de actuación periodística, en estas páginas se propone una intervención mediática general, que pueda servir para sistematizar el trabajo de los periodistas ante la información de crisis, teniendo siempre en cuenta que cada crisis específica puede requerir de un desarrollo particular de algunos de los puntos contemplados en la intervención mediática que aquí se propone.

**Gráfico 5.1.**  
Intervención  
mediática.



*Sorpresa.* Todas las crisis se producen por sorpresa o, al menos, se dan a conocer por sorpresa a la opinión pública. Las crisis suelen ser inesperadas e imprevisibles y requieren de la actuación inmediata de los periodistas. Sin embargo, la sorpresa no es algo ajeno al conjunto de la información que continuamente llega a un medio de comunicación. En consecuencia, hay que empezar por distinguir entre aquella información que causa sorpresa y aquella otra información que también se produce por sorpresa y reviste las características de una crisis.

Pocos días antes de la redacción de este texto se producía, por ejemplo, la terrible noticia de que un hombre había matado a golpes de maza a su mujer y a sus dos hijos, de 6 y 2 años de edad. El hecho ocurría en Elche, Alicante. A pesar de la enorme sorpresa que puede causar un hecho criminal de estas dimensiones, y a pesar de que en las primeras horas el presunto agresor no había sido localizado por la Policía, es obvio que no estábamos frente a una situación de crisis de las que se deben abordar desde esta especialización.

Unos pocos días antes de ese terrible suceso, se producía –también por sorpresa– una denuncia contra el servicio médico de urgencias del Hospital Severo Ochoa, de Leganés, Madrid, por haber sedado a un paciente sin su consentimiento informado ni el de sus familiares más próximos, tal como prescriben los oportunos protocolos médicos. En este caso, sí estamos frente a una situación de crisis en la que, de hecho, han intervenido inmediatamente no sólo los responsables institucionales de la medicina pública, sino incluso la Fiscalía General del Estado. Podría no tratarse de un caso aislado, y la mera sospecha hizo que la institución implicada activara de inmediato su protocolo de comunicación de crisis.

*Rapidez.* En el periodismo generalista, es decir, el que no está especializado en ningún ámbito temático ni se ejecuta según una metodología especializada, la rapidez es el primer criterio periodístico por el que se mueven todos los profesionales de la información. No hay medio

de comunicación con influencia en la opinión pública que no haya incluido en los turnos laborales de sus periodistas la presencia de equipos de guardia –uno, dos o tres periodistas– que están en capacidad de cubrir, al menos inicialmente y con rapidez, cualquier situación de crisis que pueda producirse a cualquier hora del día y de la noche.

La existencia de estos equipos de periodistas de guardia tiene más que ver con la dinámica de competitividad extrema que se da entre los propios medios de comunicación que con la previsión profesional de que en cualquier momento puede estallar una crisis y es su obligación cubrirla de inmediato. A pesar de ello, las situaciones de crisis se benefician de esta organización profesional de los medios y encuentran, en general, una buena y rápida respuesta por parte de los profesionales de la información.

Sin embargo, la rapidez habitualmente está reñida con el rigor. En situación de crisis, los periodistas no sólo deben informar con rapidez, sino que también su información debe ser rigurosa, al menos en cuanto a fiabilidad de los datos objetivos que implique. Los errores suelen producirse con mayor frecuencia en los medios audiovisuales, fiscalizados como están por el número de oyentes o telespectadores, es decir, por la audiencia. Porque muchas veces sólo se trata de explicar el máximo de sucesos en el menor tiempo posible, sin “aburrir” al receptor del mensaje, lo cual nada tiene que ver con el periodismo de crisis que aquí estamos abordando.

Acudir con rapidez a cubrir una información de crisis significa algo más que mantener altos los índices de audiencia. Tiene mucho más que ver con la necesidad de informar a la población para contener la alarma social que previsiblemente pueda derivarse de un silencio informativo que con subir puntos en el *share*.

*Máximos recursos.* Cuando se produce una crisis no sólo interviene ese equipo de guardia del que se hablaba en el apartado anterior, sino que inmediatamente se movilizan todos los periodistas disponibles y se produce el

máximo despliegue de medios técnicos. Tuvimos ocasión de comprobarlo muy recientemente con la muerte del Papa Juan Pablo II, a pesar de que esta crisis estaba casi anunciada con varios días de antelación y, por esta razón, todos los medios de comunicación habían tenido la ocasión de ir preparando mucha información de contexto que acompañó en todo momento a los sucesos que se produjeron a partir de las 21:37 h del día 2 de abril de 2005, cuando se produjo el óbito.

Pero, además de movilizar el máximo de recursos humanos y técnicos, es imprescindible que en cada medio de comunicación haya un equipo coordinador que se ocupe de dar paso a la información que se vaya recibiendo desde criterios racionales y lógicos y no de manera desordenada, repetitiva e inadecuada, tal como todos habremos podido comprobar en más de una ocasión.

*Análisis y objetividad.* La primera exigencia de toda información de crisis es la descripción objetiva de los hechos. Es imprescindible que desde el periodismo se explique con racionalidad lo que esté pasando, sin adornos literarios, búsqueda de sentidos ocultos, imputaciones que sospechan intencionalidad maliciosa ni interpretaciones ficticias más o menos interesadas. Ello equivale a decir que la intervención mediática nunca debe traducirse en un juicio público de los responsables de la crisis, sino, solamente, en una buena investigación sobre lo que realmente ha ocurrido y las consecuencias que se derivarán de ello. Por supuesto que la información de crisis incluye dar testimonio de las flagrantes violaciones de normas, derechos o responsabilidades que puedan producirse, pero eso nunca debe implicar hacer un juicio paralelo desde la prensa, para respetar, así, el código ético de la profesión.

El fraude informativo que se resume en la cínica máxima “no dejes que la realidad te estropee un buen titular” no es aconsejable en ninguna situación, y mucho menos en una situación de crisis. La mentira periodística rompe el contrato sobre el que se apoya la relación entre el informador y su público, quien confía en que la prensa y los medios le narren hechos reales sin darle gato por liebre.

Otro de los errores habituales en la cobertura informativa de una crisis es interpretar aisladamente los hechos que la están provocando. Acostumbrados como estamos a que se nos explique todo tipo de detalles sobre los acontecimientos ocurridos, generalmente se echa en falta que la información de crisis incluya una buena contextualización y una adecuada interpretación de lo sucedido.

Para analizar con objetividad una situación cualquiera es necesario que el periodista participe activamente en las habituales ruedas de prensa, tratando de buscar respuestas a todos aquellos elementos que permitirían explicar con mayor objetividad las causas y consecuencias de la crisis. Esto no incluye hacer valoraciones de ningún tipo, sino sólo preguntar, indagar, investigar para, en definitiva, poder explicar en profundidad la crisis que se está cubriendo.

Por otro lado, nunca hay que dejar de contrastar la información oficial procedente de los responsables de gestionar la crisis con fuentes independientes que puedan aportar interpretaciones menos implicadas en los hechos.

*Fuentes expertas.* Las fuentes expertas que pueden colaborar en la elaboración de la información de crisis no se improvisan. Deben ser fuentes previamente conocidas por el periodista y, por esta razón, de absoluta credibilidad y prestigio. En situaciones de crisis, estas fuentes expertas deben estar en contacto permanente con el periodista, con el fin de ayudar en la interpretación del goteo de datos que habitualmente suelen llegar hasta los medios de comunicación.

*Control de la alarma social.* En sólo unas pocas ocasiones una crisis puede llegar a causar alarma social por sí sola. Lo más habitual es que la alarma se desate como consecuencia de un inadecuado tratamiento informativo en los medios. La mejor vacuna para controlar esta disfunción habitual es aplicar escrupulosamente el articulado del código ético de la profesión a toda la información que se difunda a través de los medios.

Como en todas las especializaciones periodísticas, en el periodismo de crisis también habrá que verificar toda la

información procedente de las fuentes oficiales a partir de la consulta permanente a fuentes expertas e independientes o bien con la observación personal que pueda realizar el propio periodista.

Algunas recomendaciones especiales, y siempre en función del tipo de crisis de que se trate, tienen que ver con:

- Rehuir las declaraciones de testigos que se muestren demasiado afectados como para limitarse a describir lo que observaron.
- Evitar las imágenes de muertos o personas mostrando un gran sufrimiento en las catástrofes.

*Máxima información.* Finalmente, y siempre teniendo en cuenta todas las recomendaciones anteriores, la audiencia tiene derecho a conocer el máximo de información que se produzca, lo cual conlleva satisfacer tanto sus necesidades objetivas (la audiencia quiere, necesita saber) como sus necesidades subjetivas (a la audiencia le gusta saber).

El periodista encargado de cubrir informativamente una crisis debe evitar el error de buscar primero “la noticia” y después interesarse por la información. Desde el periodismo de crisis hay que hacer exactamente lo contrario: primero habrá que buscar la información y sólo después se estará en condiciones de elaborar “la noticia”. Aunque en periodismo se diga que la existencia de un rumor es la antesala de la noticia, en situaciones de crisis hay que desestimar los rumores que no se hayan podido verificar con el fin de no agravar con una pésima intervención profesional las consecuencias de la crisis.

En este mismo sentido, el periodista que cubra crisis en un medio de comunicación no sólo deberá tener identificados a los directores de comunicación y jefes de prensa de las instituciones y grandes empresas que intervengan en su ámbito noticial, sino que es recomendable que tenga con ellos una amplia relación profesional, de mutua confianza, en aras del bien común.

**BIBLIOGRAFÍA**

- GIL CALVO, E., *El miedo es el mensaje. Riesgo, incertidumbre y medios de comunicación*, Madrid, Alianza, 2004.
- GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998.
- PARTAL, V. y OTAMENDI, M., *11-M. El periodismo en crisis*, Barcelona, Ara llibres, 2004.





## 6

Gabinetes y  
periodistas:  
¿Relación  
en crisis?

Joan Brunet  
i Mauri

### 6.1. ÉTICA Y DEONTOLOGÍA EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DE PERIODISTA HOY EN ESPAÑA<sup>1</sup>

#### 6.1.1. *Cláusula de conciencia y secreto profesional. Estado de la cuestión*

La Constitución Española de 1978 consagra la cláusula de conciencia y el secreto profesional como derechos que asisten a los periodistas en el desempeño de su actividad profesional. Es la única constitución europea que recoge dichos derechos de manera expresa y lo hace a través de los artículos 20, Apartado 1 y 24, Apartado 2. Es por ello que podemos establecer que, constitucionalmente, los derechos fundamentales que asisten a los periodistas españoles son:

- Derecho a informar.
- Derecho a la libertad de expresión (garantizado por la cláusula de conciencia y el secreto profesional).

Pero como todos los derechos, éstos tienen unos límites, que en nuestro caso se sitúan en:

- El derecho al honor y a la intimidad, reconocidos constitucionalmente.
- Los secretos oficiales que quedan al margen del secreto profesional.
- El derecho de rectificación que siempre asiste a los ciudadanos.

Hasta aquí la doctrina y la teoría. Pero, ¿qué ocurre en la realidad? Como bien sabemos, la cláusula de conciencia fue desarrollada (Ley 2/1997 de 19 de junio) pero aún no lo ha sido la del secreto profesional, a pesar de que el 7 de mayo de 1996, el Grupo Parlamentario Federal de Izquierda Unida-Iniciativa per Catalunya, presentaba sendas proposiciones de Ley Orgánica: una, reguladora de la cláusula de secreto profesional de los periodistas; la otra, reguladora de la cláusula de conciencia.

#### 6.1.2. *Asociaciones de la prensa, colegios profesionales, regulación de la profesión periodística*

La profesión periodística se agrupa en España en torno a entidades profesionales y entidades sindicales. Las entidades

---

<sup>1</sup> El texto que sigue es la práctica transcripción del guión a partir del que Joan Brunet i Mauri, decano del Col·legi de Periodistes de Catalunya, desarrolló su intervención en el curso *Gabinetes e xornalistas: ¿Relación en crisis?* en 2005.

profesionales de las que los periodistas españoles disponemos se estructuran en base a las asociaciones de periodistas (en sus formas más diversas de asociaciones de la prensa, uniones de periodistas, asociaciones de periodistas...) y los colegios profesionales (sólo en las comunidades de Cataluña y Galicia).

Dejemos los sindicatos a un lado, puesto que éstos tienen como finalidad fundamental la defensa de los derechos laborales de los periodistas, y fijemos nuestra atención en las características básicas de las asociaciones y de los colegios profesionales:

- Las asociaciones de periodistas son de libre adscripción y no disponen de más atribuciones que las que sus miembros puedan atribuirse a partir de sus estatutos y sus reglamentos internos. Constituye su objetivo fundamental el defender los intereses de la profesión.
- Los colegios profesionales son corporaciones de derecho público. Disponen de personalidad jurídica propia, así como de plena capacidad para el cumplimiento de sus fines que, entre otros, son los de acreditar a sus profesionales<sup>2</sup>. Constituyen los objetivos fundamentales de los colegios profesionales:
  - Defender los intereses de la profesión.
  - Velar por el cumplimiento de los principios éticos y deontológico de los periodistas.
  - Garantizar los derechos de los ciudadanos en materia informativa.

### ***6.1.3. Autorregulación, regulación y Estatuto Profesional del Periodista.***

Para abordar esta cuestión, debemos recapitular en torno a tres cuestiones:

- *El derecho a informar y la Constitución.* Reconoce la Constitución Española que todo el mundo tiene derecho a informar. También sabemos, no obstante, que no

---

<sup>2</sup> La Constitución española, en su Artículo 36, establece que “*La ley regulará las peculiaridades propias del régimen jurídico de los Colegios Profesionales y el ejercicio de las profesiones tituladas. La estructura interna y el funcionamiento de los Colegios deberán ser democráticos.*”

todas las personas que informan pueden considerarse periodistas. De aquí que la primera cuestión a resolver es la de quién es periodista.

- *El ejercicio profesional de la “profesión de informar”.* El ejercicio profesional del periodista no está regulado en nuestro país. De hecho, la única regulación existente en España es, todavía, el Decreto 744/1967, de 13 de abril, que aprobaba el texto remodelado del Estatuto de la Profesión Periodística emanada de la Ley de Prensa de 1966 (Ley Fraga): “Sólo serán considerados periodistas aquellas personas que estén en posesión de un título de periodistas y estén inscritos en el ROP”. Este Estatuto sufrió algunas modificaciones por el Decreto 3.148/1976. Se trata, como es obvio, de una regulación pre-constitucional que, no obstante, por no haber sido expresamente derogada, debe considerarse vigente aunque no se aplique.

De otra parte, con el fin de formar a los periodistas universitariamente, aparecieron a finales de la década de los 60 las facultades de Ciencias de la Información. De aquí que debamos preguntarnos también de qué nos sirven unas facultades universitarias que dan títulos (facultan) que habilitan para el ejercicio de una profesión que no requiere de acreditación alguna para ejercerla, a diferencia, por ejemplo, de los abogados o de los médicos que, para ejercer la profesión, deben ser habilitados por el colegio profesional correspondiente. ¿No es lógico pensar que si la universidad faculta a alguien debe habilitar para el ejercicio de la profesión? ¿Cómo pueden establecerse derechos y obligaciones a unos profesionales que no requieren de habilitación alguna para ejercer la profesión ni tampoco están sometidos a ningún código ético o deontológico?

- *El debate entre los que debemos informar: regulación sí o regulación no.* Llegados a este punto, aparece otro gran debate: ¿debemos los periodistas autorregularnos

o deben regularnos? En torno a esta cuestión se dan tres posibles puntos de vista:

- El de los que aseguran que con la Constitución y el Código Penal hay materia legislativa suficiente para entender acerca de los problemas que pueden darse durante el ejercicio de la profesión. Y añaden que la mejor regulación en materia de prensa es la que no existe. Se olvidan, quizá, de que el problema subsiste puesto que aún no sabemos quiénes son periodistas y quiénes no los son.
- Los que defienden que Constitución y Código Penal deben verse complementados con procesos de autorregulación de la profesión periodística.
- Los que aseguran que cualquier autorregulación debe complementarse con la regulación, defendiendo que la iniciativa debe partir siempre de los propios periodistas.

Llegados a este punto, procede preguntarnos qué entendemos por autorregulación y cómo debemos autorregularnos. La respuesta es relativamente fácil: por autorregulación debe entenderse el proceso en el que unos determinados profesionales deciden establecer sus deberes y derechos profesionales de acuerdo con las leyes vigentes. Pero si pretendemos que este proceso de autorregulación sea completo, debemos contar también con la participación de los destinatarios de nuestra labor profesional: los ciudadanos y las ciudadanas.

En Cataluña, el proceso de autorregulación de la profesión iniciado en 1990 ha dado como resultado el Código Deontológico de los periodistas catalanes (1992) y el Consell de la Informació de Catalunya (1996). Mientras el Código Deontológico fue consecuencia de un debate eminentemente profesional, el Consell de la Informació nace para velar por el cumplimiento de dicho código y, en su composición, los periodistas ocupamos sólo el 40% de las plazas previstas. Así aseguramos que sean personas no vinculadas directamente al ejercicio de la profesión las que tengan una mayor representación y presencia en el Consejo<sup>3</sup>.

---

3 Véase <http://www.periodistes.org/fcic/home.php>

#### ***6.1.4. El puzle está servido***

De una parte, no existe en España un marco referencial –ni profesional ni laboral– de carácter general, lo que facilita la precarización de la profesión.

De la otra, no existe un “control” de la profesión (como se da con los médicos, arquitectos, ingenieros...), aun en los casos de la existencia de colegios profesionales, de códigos deontológicos y de consejos de la información.

Algunos medios de comunicación disponen de estatutos de redacción que garantizan derechos profesionales de los periodistas de dichos medios.

En algunas comunidades autónomas –e, incluso, a nivel estatal– se dan o se han dado iniciativas de autorregulación (códigos deontológicos, consejos de la información, consejos del audiovisual...).

Se reconocen la cláusula de conciencia y el secreto profesional pero sólo se ha desarrollado la cláusula de conciencia.

Se dan nuevas formas de hacer periodismo a través de diversos canales, pero no todos los que informan a través de estos nuevos canales y medios son periodistas.

Este conjunto de cuestiones provoca que cuando se trata de regular la profesión, como pretende el Estatuto Profesional del Periodista, no pueda hacerse con carácter general y único para todo el ámbito español, sino que debe tenerse en cuenta la casuística que presenta la profesión en cada comunidad autónoma. De aquí que desde el Col·legi de Periodistes de Catalunya propongamos que el Estatuto Profesional del Periodista sea una ley de bases que deba ser desplegada en cada comunidad autónoma de acuerdo con sus circunstancias y características. En otras palabras, deben ser los parlamentos autonómicos los que deben aplicar los principios que se establezcan en el Estatuto Profesional del Periodista.

Por tanto, entendemos que el futuro Estatuto, como ley de bases que debe ser, tiene que:

- Definir qué se entiende por profesión periodística.
- Regular la forma de acceso a la profesión.
- Regular las condiciones exigibles para el ejercicio de la profesión.
- Establecer el marco legal en el que la profesión se desarrolla.
- Definir derechos y obligaciones de los periodistas, sean de medios (que trabajan en medios de comunicación), sean de fuentes (que trabajan en agencias de noticias y en gabinetes de comunicación).
- Fomentar los estatutos de redacción.
- Establecer los mecanismos de “control” de la profesión y cómo deben ejercerse (códigos deontológicos, colegios profesionales, consejos de prensa, consejos de la información, consejos del audiovisual...).

Un posterior desarrollo legislativo y normativo por parte de los parlamentos autonómicos deberá adecuar la ley de bases a las características que la profesión periodística presente en cada ámbito autonómico.

### ***6.1.5. Periodistas de medios y periodistas de fuentes: Dos caras de una misma profesión y problema***

No cabe la menor duda de que los conceptos periodista y periodismo han sido y son absolutamente dinámicos a lo largo de los tiempos. Sólo quiero apuntar que periodista viene de periódico, y que hoy agrupamos dentro del concepto de periodista a los profesionales que trabajan en la prensa escrita, pero también a los que lo hacen en medios audiovisuales o en fuentes informativas. Y ello sin contar que en dicho concepto debamos contemplar también a los fotógrafos o fotoperiodistas o a los ENG.

Sea como sea, ya nadie puede discutir que, hoy en día, la profesión de periodista puede desarrollarse desde los medios de comunicación (prensa –analógica o electrónica–, radio, televisión) o desde las fuentes de información (agencias de noticias y gabinetes de prensa, fundamentalmente).

## **6.2. EL GABINETE DE PRENSA: ENTRE EL INTERÉS POLÍTICO Y EL MEDIÁTICO**

Es el objetivo primero de un gabinete de prensa facilitar información y servir a la profesión, fomentar la transparencia como servicio a la democracia, facilitando el derecho a la información, intervenir en el debate público (defendiendo las posiciones que son propias), crear opinión y estados de opinión

### ***6.2.1. Aproximación a su estructura política y técnica***

De acuerdo con los objetivos referenciados, el gabinete de prensa dispone de dos vertientes básicas: una de carácter político y otra de carácter técnico, una estructura perfectamente asimilable a la de cualquier medio de comunicación.

Esta misma división nos sitúa en la pista en torno al posible y deseable modelo organizativo: dependencia directa de la máxima instancia de decisión, con un responsable de perfil político-profesional y un equipo humano capaz de dar respuesta a los requerimientos políticos con perfil estable.

### ***6.2.2. El gabinete de prensa como interfaz entre la institución y la profesión. Pros y contras***

El gabinete u oficina de prensa actúa en la práctica como interfaz entre la institución u organización empresarial y los medios de comunicación. De aquí que el objetivo primero de un gabinete de prensa debe ser, ante todo, el de servir a los periodistas y a los medios de comunicación sin dejar de servir a la organización de la que forma parte.

Los pros de un gabinete de prensa son los siguientes:

- Emite siempre una información claramente identificada.
- Transmite mensajes de los que se conoce perfectamente la procedencia y, por tanto, los posibles intereses que hay detrás de ellos.
- Es una fuente de información muy “creíble” puesto que está plenamente identificada.

Como contras de un gabinete de prensa pueden citarse los siguientes:

- Es percibido casi siempre y de manera no justa como una fuente “manipuladora”.
- En general, se desconfía de ella a pesar de que los medios de comunicación se valen de ella más a menudo que antes.

A partir de esta enumeración, quizá sea oportuno preguntarse si cuando se acusa a los gabinetes de prensa de ser partidistas, no se está encubriendo, en ocasiones, el no cumplimiento de una de las reglas sagradas del periodismo: contrastar siempre las fuentes de información.

En cualquier caso, deben ser retos de los gabinetes de prensa:

- Ganarse la confianza de “sus públicos”.
- Trabajar con profesionalidad y rigor.
- Responder a todos los requerimientos (incluso en situaciones de crisis).
- Disponibilidad las 24 horas de los 365 días.
- Hacer pedagogía (de dentro de la organización hacia fuera y de fuera de la organización hacia dentro).

### ***6.2.3. Ética y deontología profesional y los profesionales de los gabinetes de prensa***

Ya está todo prácticamente dicho. Si los gabinetes de prensa pueden entenderse como una fuente de información más, sus profesionales deben estar sometidos a las mismas reglas (derechos y deberes) que obligan y asisten al resto de periodistas profesionales. En definitiva, una cosa es el ejercicio de una determinada profesión y la otra, muy distinta, es dónde se ejerce dicha profesión. De este modo, los principios éticos y deontológicos de la profesión deben obligar a todos los periodistas, sin distinción de si su trabajo se desarrolla en medios de comunicación o en fuentes de información.



# 7

## La información como activo de empresa

Rosario de Mateo

Como cualquier otra organización, en un momento determinado, la empresa puede encontrarse inmersa en una situación de crisis. Su departamento de Relaciones Públicas, que puede recibir otro nombre, se encarga de la gestión y de la comunicación de crisis al público interesado de la forma que crea más conveniente, aunque generalmente suele hacerlo a través de los medios de comunicación.

Para introducir el tema de la información como activo de empresa se consideran dos aspectos que pueden ayudar a la adaptación de lo tratado aquí, según las diferentes empresas y los diversos tipos de crisis existentes. A continuación se desarrollarán todos los aspectos que se deben conocer para el diseño y la gestión de un Plan de Comunicación Global, básico para la implantación de una adecuada cultura de comunicación interna y externa en la empresa. Esto puede ayudar a prevenir cualquier situación de crisis y, en el caso de que ésta se manifieste, a adoptar las estrategias más adecuadas para su solución.

Dada la limitación de espacio, los elementos básicos y necesarios para el conocimiento de este tema se analizan de forma breve y concisa. Por eso se aporta bibliografía suficiente para que pueda ampliarse cada apartado si se considera oportuno.

### 7.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

En primer lugar, hay varios tipos de empresas según el aspecto que se considere a la hora de su clasificación, y entre los más importantes figuran: tamaño, ámbito de actuación y la industria en la que desarrollan su actividad, que determinarán la organización y el Plan de Comunicación Global, así como la gestión y comunicación de crisis, ya que no todas las empresas tendrán los mismos objetivos y necesidades ni todas podrán contar con un departamento específico de comunicación.

Así, hay empresas de muy diferentes tamaños cuya determinación es un tema muy controvertido, y no hay un criterio aceptado universalmente salvo, tal vez, el número

de trabajadores, para distinguir la empresa pequeña (con menos de cincuenta empleados), de la empresa mediana (con menos de quinientos trabajadores) y de la empresa grande (con más de quinientos trabajadores). Este criterio se complementa, generalmente, con las cifras de su activo total y de ventas anuales y otros ingresos de explotación de la empresa.

La actuación de las empresas en diferentes mercados geográficos está muy relacionada con el tamaño de la empresa. Desde este punto de vista, las empresas pueden dirigirse a los mercados de diferentes países (internacional), al mercado de un país (nacional), al mercado regional o a un mercado local, como puede ser una población o varias poblaciones, pero sin alcanzar la mayoría relativa de los consumidores regionales.

Los dos aspectos anteriores, en algunos casos, están relacionados con el tipo de actividad que lleva a cabo la empresa. Siguiendo la distinción de los tres sectores de actividad económica, realizada por CLARK en 1957, las empresas pertenecerían al sector primario, de recursos naturales no transformados; al sector secundario, la industria; o al sector terciario, de servicios. Cada sector se compone de diversas industrias, y cada una de éstas, de diversas ramas de actividad.

En segundo lugar, las tipologías de crisis aportadas por diversos autores difieren entre sí, según el criterio de clasificación adoptado, como por ejemplo REINHARDT (1987); MITROFF, PAUCHANT y SHRISTAVA (1988); MUCCHIELLI (1993); MITROFF y PEARSON (1995), y GONZÁLEZ HERRERO (1996), entre otros.

Como explican MEYERS y HOLUSHA (1986) y BERGE (1990), existen tantos tipos de crisis como acontecimientos no habituales que causan un problema a la empresa. Por ello, no se puede hablar de un plan o un modelo universal de comunicación para solventar una crisis, cuyas causas determinarán el tipo de estrategia necesaria para contrarrestar y, finalmente, solucionar esa crisis.

Por eso, las estrategias de prevención o solución de una crisis empresarial deben ser parte complementaria del Plan de Comunicación Global de la empresa ya que, en cualquier caso, el sentido común aconseja considerar, como punto de partida, el conocimiento de la propia empresa y del entorno en el que funciona porque es el punto clave para poder planificar las actividades de comunicación y segmentación de públicos, incluso en situación de crisis.

MARRA (1998) no ve una relación directa entre la existencia de un plan de comunicación de crisis en la empresa y la solución satisfactoria de la crisis, ya que lo importante es que el departamento de Relaciones Públicas goce de un alto nivel de autonomía y haya sido capaz de crear una elevada cultura de comunicación en la empresa, lo que llevará a los profesionales de ese departamento a poner en marcha un buen y adecuado plan de gestión de crisis, llegado el caso.

En definitiva, y parafraseando a DRUCKER (1977), no habría mala comunicación empresarial si los directivos supieran qué decir, cuándo decirlo, cómo decirlo y a quién decírselo, ya que la errónea comunicación empresarial proviene del desconocimiento por parte de los directivos, especialmente los del departamento de Relaciones Públicas, de todos los elementos que hay que considerar para diseñar y poner en funcionamiento un Plan de Comunicación Global.

Por ello, en este texto se analizan los dos ejes de la comunicación global de la empresa. Primero, las claves para una adecuada comunicación interna, que no pueden desarrollarse sin saber el funcionamiento de la empresa y su estructura organizativa. Segundo, las claves para una política de comunicación externa, que han de establecerse tras conocer el entorno general y específico en el que actúa la empresa y la estructura y rutinas de los medios de comunicación. De esa forma, se tendrá conocimiento de todos los elementos que pueden ser causa de una crisis empresarial, lo que puede llevar a prevenirla o, en el caso de que se produzca, a elaborar un plan de comunicación de crisis que tenga en cuenta toda la cultura empresarial y de comunicación existente.

## 7.2. COMUNICACIÓN GLOBAL

La definición clásica del concepto explica la empresa como una unidad económica de producción en la que también existe la unidad de decisión, aunque pueda ser descentralizada, y la unidad financiera, que tiene como finalidad hacer el máximo beneficio posible.

Por otro lado, aunque existen diferentes perspectivas a la hora de estudiar la información y la comunicación empresarial, en todas ellas hay unos elementos básicos como son: emisor, mensaje, canal, receptor, transmisión, codificación, decodificación, significado, retroalimentación o *feedback* y efectos de la comunicación (JABLIN et al., 1987). Estos componentes van a ser la base para definir el intercambio de información entre la empresa y sus públicos.

La empresa, a través de su representante más cualificado, es el emisor que envía uno o varios mensajes al receptor –público y grupos de interés– a través de un canal buscando un efecto determinado: la creación y el desarrollo de la imagen de la empresa a lo largo de su proceso de funcionamiento, lo que la llevará a hacer máximo su beneficio. Para hacer esto posible, la retroalimentación o *feedback*, como respuesta al mensaje inicial, es necesaria entre la empresa y su público, tanto interno como externo, y sus grupos de interés.

Desde finales de los años 50, cuando comenzó a imponerse el marketing moderno, también conocido como “el concepto marketing”, “la perspectiva de marketing” o el “marketing centrado en el consumidor”, la imagen de la empresa es un factor muy importante a la hora de la creación de oportunidades económicas y financieras para mantenerse en el mercado o alcanzar nuevas cuotas de mercado. La adopción de ese concepto ha cambiado el centro de atención comercial desde el producto o el vendedor, es decir desde la oferta, a las necesidades del comprador, es decir, a la demanda.

La Asociación Norteamericana de Marketing lo ha definido como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción,

fijación del precio, promoción o comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios y satisfacer los objetivos individuales y organizacionales” (MARKETING NEWS, 1985). En esta definición, el énfasis está puesto en el intercambio, pero también se desprende de ella la importancia del marketing como función empresarial, a través de la cual la empresa logra crear y transmitir a sus clientes una ventaja comparativa de su producto o servicio, ya que satisface sus necesidades mejor que otro producto o servicio de la competencia. De esta forma, la función de marketing podrá lograr su objetivo fundamental: encontrar, satisfacer y retener a sus clientes.

Por eso, para las empresas es cada vez más importante la creación de su imagen corporativa, puesto que la va a utilizar al poner en práctica sus políticas de comunicación empresarial. Por ejemplo, un acontecimiento de relaciones públicas puede utilizarse como parte de una campaña de publicidad, o productos de propaganda que incorporan el símbolo de la imagen corporativa pueden convertirse en soporte de una campaña de publicidad.

Pero hay que tener en cuenta que la configuración de la imagen corporativa va estrechamente ligada a la reputación de la empresa, que “está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial (...) Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y, generalmente, se establece con el tiempo” (LARKIN, 2003).

Esa reputación, que es básica para la creación de su imagen, la empresa ha de mantenerla a lo largo del tiempo a través del “flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización” (GOLDHABER et al, 1988). O sea, la empresa puede cumplir su finalidad última, hacer máximo su beneficio, utilizando su imagen y su prestigio implícito a través de su Plan de Comunicación Global cuyos principios básicos son “decir, vender, aprender y decidir” (ADLER, 1992). Es un proceso

permanente y coordinado de intercambio de información, a través de diferentes actividades y técnicas, entre los miembros de la empresa (comunicación interna) y entre la empresa y su entorno (comunicación externa).

El prestigio de la empresa, y por tanto de su imagen, siempre será un activo en la información, tanto en situaciones de bonanza como en la manifestación de una crisis empresarial, teniendo siempre en cuenta que el departamento de Relaciones Públicas ha de promover el desarrollo tanto de la comunicación interna como de la externa, y coordinarlas, ya que son interdependientes. Ésa es la base para que la empresa en sus procesos de comunicación no caiga en contradicciones que podrían llevarla no sólo a conflictos internos o externos controlables, sino incluso a una crisis.

En definitiva, la empresa ha de contar con un departamento de Relaciones Públicas, situado en su organigrama en el máximo nivel de decisión, que ha de diseñar y gestionar un Plan de Comunicación Global en el que coordine la comunicación interna y la externa. Sólo así podrá dar un mensaje coherente, tanto en lo que se refiere a su contenido como en la elección de acciones, soportes y público al que va dirigida la información y a la posibilidad de *feedback* o retroalimentación (BARTOLI, 1992).

### 7.3. COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

El departamento de Relaciones Públicas debe planificar y crear una estructura fuerte de comunicación interna con el fin de evitar que proliferen los rumores dentro de la empresa, aunque es sabido que éstos siempre existirán. Para ello se ha de dar información veraz, necesaria y suficiente, basada en la transparencia, que evite el enfrentamiento o incluso el antagonismo entre los empleados sea cual sea su posición jerárquica en la empresa. Sólo así se evitarán los rumores negativos, que pueden distorsionar la información sobre determinadas situaciones empresariales y que, en definitiva, podrían conducir a una crisis.

El objetivo que ha de perseguir el plan de comunicación interna ha de ser la promoción del diálogo entre todos

los empleados de la empresa, tratando de minimizar los conflictos que puedan surgir entre ellos. Sólo así se podrá llegar a la cohesión de los trabajadores, lo que redundará en una elevada estabilidad de la empresa y fortalecerá su imagen corporativa.

Para lograr ese objetivo, la comunicación interna ha de partir del conocimiento previo del funcionamiento y la estructura organizativa de la empresa. De esta forma, los responsables de las Relaciones Públicas podrán diseñar un adecuado sistema de comunicación interna basado en las claves y en los canales de información, herramientas que servirán a los máximos responsables de la empresa para dirigir, coordinar y, en su caso, reestructurar las actividades empresariales (KREPS, 1990).

### ***7.3.1. Conocer el funcionamiento de la empresa***

La empresa es una organización que combina los factores de producción y distribución de bienes o servicios económicos para atender la demanda del mercado con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Para crear y continuar su actividad, una empresa ha de tener su plan empresarial, es decir, un proyecto de lo que la empresa va a realizar en el futuro. Generalmente se planifica la actividad anual, haciéndose algunas proyecciones a más largo plazo. El empresario debe utilizar el plan empresarial como un instrumento para planificar, gestionar y controlar el funcionamiento de la empresa, pero también para la obtención de financiación y la corrección de los errores cometidos con anterioridad (cuando la empresa no es de nueva creación).

El departamento de Relaciones Públicas debe conocer inevitablemente ese plan empresarial, ya que los elementos que lo componen y sus interrelaciones servirán no sólo para el desarrollo de la comunicación interna, sino también para evitar o, en su caso, solucionar mejor las situaciones de crisis empresariales que puedan presentarse. Sin embargo, para el diseño de su estrategia de comunicación interna sólo tendrá en cuenta el funcionamiento interno de la empresa,

puesto que el conocimiento del marco general y específico en el que actúa la empresa, que también debe contemplarse en el plan empresarial, se utilizará para el planteamiento de la comunicación externa.

Así, sin considerar su entorno, un plan empresarial debe tener en cuenta todos los aspectos relacionados con la actividad de la empresa en cuestión:

- a. Elaborar un plan de marketing con el fin de que la empresa diseñe el producto o servicio que va a ofrecer, el precio al que lo va a poner en el mercado, las previsiones de ventas, la forma en que lo va a distribuir y las políticas e instrumentos de comunicación que va emplear para darlo a conocer, así como los estudios de mercado que se van a utilizar para saber el posicionamiento del producto o servicio respecto a los de la competencia y descubrir oportunidades de mercado.

Con el fin de alcanzar sus objetivos, y tras identificar su mercado, la empresa ha de comenzar la elaboración de su estrategia de mercado por la más eficiente combinación de los siguientes cuatro elementos, también conocidos como las *4 Pes* (McCARTHY y PERRAULT, 1987), es decir, las cuatro políticas de marketing o *marketing mix*: producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y comunicación (*promotion* en el original, pero no puede traducirse literalmente ya que el significado español de “promoción” es más restrictivo que el significado anglosajón y podría inducir a un error de interpretación y, por tanto, de planificación de marketing).

Por tanto, hay que establecer los objetivos que se quieren alcanzar con el producto o servicio diseñado, definir sus elementos tangibles e intangibles y conocer en qué fase de su ciclo de vida se encuentra el producto: introducción, crecimiento, madurez o declive. Igualmente se han de señalar los objetivos y los criterios de fijación del precio de venta del producto o servicio. También se han de definir los objetivos de la distribución y los sistemas que se van a emplear para distribuir el producto o servicio con el fin de que llegue a los puntos de venta.



Y, finalmente, hay que conocer los objetivos de la comunicación para dar a conocer el producto o servicio, los mensajes a utilizar y los instrumentos empleados por la empresa para llevar a cabo su política de comunicación: venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y *merchandising*. La empresa crea su propia estrategia de comunicación utilizando algunos o todos estos instrumentos dependiendo de los efectos que se quieran conseguir, el tiempo empleado para conseguirlos y del tipo de contacto con el cliente, necesario para conseguir los efectos deseados.

Complementariamente a la definición de las estrategias de marketing se ha de tener en cuenta no sólo la coherencia interna del plan de marketing (es decir, la correspondencia entre análisis del mercado, objetivos y estrategias empresariales), sino también el establecimiento de sistemas de evaluación de dicho plan, es decir, elementos a evaluar, método y momentos de la evaluación.

- b. Elaborar un plan de operaciones en sentido más restrictivo, conocido tradicionalmente como plan de producción, en el que se contendrá: la localización y la dimensión, si la empresa es nueva o está en expansión; la gestión de existencias; la fabricación del producto, y los costes. A partir del plan de marketing, en el que se establecen las características de la producción que ha de conseguir la empresa en función de sus objetivos, y del análisis del mercado, que permitirá realizar una previsión de ventas, el plan de operaciones definirá el proceso de producción y los factores necesarios: materias primas y auxiliares o capital circulante, equipamiento productivo o capital fijo y recursos humanos.

El plan de operaciones establece la función de producción de la empresa, determinando las cantidades de factores productivos constantes y variables necesarios para la obtención de una determinada cantidad de producto final, a través del proceso de producción más adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La relación entre los factores de producción

en el proceso determinará la producción final o cantidad de producto obtenido y la productividad o eficacia de los factores de producción.

Así, el plan de operaciones define la cantidad, la forma y el momento en que se ha de producir el producto o servicio. En él se identifican las tareas que se han de desarrollar y se ordenan cronológicamente, asignando los recursos necesarios para cada operación y definiendo los mecanismos de control y coordinación dentro de la estructura general de la empresa. Es decir, el plan de operaciones establece las fases y los factores necesarios para obtener la producción, entendida como el proceso de transformación de determinados elementos de entrada (*inputs*) en un conjunto de elementos de salida (*outputs*) aptos para la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

- c. Explicar la forma en que se concibe la dirección y la organización de la empresa. Este tema se explica en el epígrafe siguiente, dedicado a la estructura organizativa de la empresa, puesto que en él se ha de considerar la disposición del departamento de relaciones públicas.
- d. El plan financiero explicará los recursos necesarios para hacer frente a los costes derivados de la actividad de la empresa y las fuentes de esos recursos. Para financiar las inversiones cíclicas y acíclicas necesarias para el desarrollo de su actividad, la empresa ha de recurrir a diversas fuentes de financiación para cuya clasificación existen distintos criterios, todos ellos interrelacionados:
  - Los recursos financieros pueden proceder del exterior de la empresa o del interior, si son generados por ella, lo que dará una valoración de su capacidad de autofinanciación y, por tanto, de sus posibilidades de crecimiento y de su solvencia financiera.
  - El grado de exigibilidad en la devolución de los recursos financieros externos será distinto según los casos. Así, por ejemplo, el capital social no será exigible, mientras que los proveedores de materias

primas, generalmente, han de cobrar a corto plazo. La consideración del plazo de exigibilidad es importante para calcular el grado de liquidez y la solvencia financiera de la empresa.

- La implicación de los recursos financieros en el Balance de Situación, puesto que se pueden conseguir fuentes de financiación que no afectan, en principio, a la estructura económica de la empresa como, por ejemplo, el *leasing*.
  - Finalmente, según su origen, se puede diferenciar los recursos propios, aportados por los socios; los generados por la propia empresa en el desarrollo de su actividad; y los recursos ajenos, procedentes de terceros, que la empresa ha de devolver en el plazo pactado y haciendo frente a los costes de intereses y, en su caso, del tipo de cambio de la moneda que puedan generar. El análisis de los distintos fondos propios y ajenos nos explicará la rentabilidad y la solvencia financiera de la empresa.
- e. La previsión económico-financiera se realizará utilizando los dos instrumentos contables, el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, que sirven para conocer la situación patrimonial y el resultado de ejercicio de la empresa, respectivamente. La empresa en funcionamiento tiene en esas dos cuentas anuales, junto con la Memoria, una información importantísima para conocer no sólo su situación, sino también su evolución económico-financiera.
- f. También, hay que conocer la estructura jurídico-económica de la empresa que carece de personalidad jurídica. Ésta queda reservada a su titular, el empresario, que detenta todos los derechos y obligaciones relacionados con la empresa. Esta titularidad puede adoptar dos formas básicas: empresario individual, si la empresa es propiedad de una sola persona física que asume todas las funciones dentro de la misma, o empresarios sociales (sociedades mercantiles), cuya titularidad puede ser de una o varias personas, que

asumen el conjunto de las funciones propias de la empresa de diversas formas y constituyen una nueva unidad (persona jurídica).

Existen diversos tipos de sociedades mercantiles (colectiva, comanditaria, de responsabilidad limitada, anónima, anónima laboral, cooperativa...) que, entre otros criterios, explican la responsabilidad que quiera asumir el empresario, el tipo de control que quiera tener, el tamaño de la empresa y los costes fiscales.

### ***7.3.2. Estructura organizativa de la empresa***

El funcionamiento de una empresa implica la realización de una serie de trabajos de distinta naturaleza, que se llevan a cabo por diversas personas, utilizando los medios materiales disponibles y de forma coordinada para la consecución del producto o servicio que se desea obtener.

Es evidente que cuando se sobrepasa la figura del empresario artesanal, que decide y hace todo por sí mismo, se hace necesaria una organización que permita delimitar funciones y autoridades, relaciones internas, asignación de personas a tareas, designación de objetivos y control mediante una estructura organizativa. Ésta se suele representar mediante un *organigrama*, que es una representación esquemática de las relaciones y áreas de responsabilidad dentro de la empresa.

En el proceso histórico reciente se han hecho diversas propuestas de estructuras organizativas, que pueden agruparse en dos categorías.

En primer lugar, *estructuras organizativas clásicas*, entre las que se encuentran el modelo lineal, el modelo línea-staff, y el modelo funcional. A principios del siglo XX, TAYLOR y FAYOL (1981) estudiaron situaciones reales de empresas y teorizaron los principios generales que deben regir este tipo de organizaciones, formulando los siguientes postulados:

- Jerarquía y autoridad indiscutida de la cúspide de la dirección, que se ejerce a través de todos los niveles

organizativos de forma directa o delegada en unas pocas personas de segundo nivel jerárquico.

- Concepción instrumental de los trabajadores como elementos pasivos que desean obtener una retribución con el menor esfuerzo posible, capaces de realizar una tarea aprendida pero sin capacidad de iniciativa ni coordinación.
- Cada trabajador debe realizar un solo tipo de tarea a fin de potenciar su especialización en ella y aumentar su rendimiento, bajo las órdenes de un superior único (principio de unidad de mando).

En segundo lugar, las *estructuras organizativas modernas*, entre las que se encuentran el modelo divisional, el modelo de dirección colegiada, la estructura orgánica, y el modelo divisional por encargo.

A partir de los años 30 del siglo XX, y como resultado de las presiones sindicales, se promulgan normas legales que tienden a limitar la libertad de la que hasta entonces disponía el empresario en sus relaciones con los trabajadores. Así, aparecen limitaciones en temas como métodos de trabajo, calendario y horario laborales, exigencia de rendimientos y convenios –colectivos o de empresa– sobre retribuciones mínimas. Este tipo de normativa, de implantación progresiva en todo el mundo capitalista, atenta seriamente contra los principios básicos de las organizaciones jerárquicas.

A pesar de la inviabilidad de muchas de sus propuestas, los estudios sociopsicológicos, aparecidos a partir de ese momento, aportaron nuevas evidencias sobre el comportamiento y la motivación de los componentes de una empresa. Eso significó un cambio fundamental respecto a la visión anterior del trabajador, que pasa de ser considerado un instrumento pasivo del proceso productivo, únicamente motivado por el salario, a ser un elemento activo que se identifica con la empresa, que desea asumir responsabilidades y trabajos variados, que puede aportar iniciativas y que se realiza personalmente en su trabajo, además de proporcionar una retribución y seguridades físicas.

Se descubre enseguida que la implantación de un sistema de motivación satisfactorio induce al grupo humano a trabajar eficientemente con costes competitivos y reduce las tensiones y conflictos internos. También queda claro que suprimir la compartimentación excesiva de tareas, permitiendo que cada trabajador se implique en más de un tipo de trabajo, elimina los efectos negativos de la alienación de un trabajo repetitivo y hace a cada trabajador más capaz de adaptarse a cambios de sistemas y de relaciones con el entorno, lo cual es muy favorable para la flexibilidad de una empresa inmersa en mercados y tecnologías que evolucionan con rapidez.

Puede decirse que, en el último tercio del siglo XX, la mayoría de las empresas competitivas que mantienen esquemas estructurales clásicos han establecido sistemas de motivación que facilitan la participación, la comunicación horizontal y la flexibilidad en las tareas como forma de mejorar la eficiencia en el trabajo. Con independencia de este cambio de enfoque en las relaciones sociales, se ha visto la necesidad de crear otros tipos de organización más adecuados a las condiciones actuales, en un intento de solucionar los problemas más graves que se derivan de los modelos lineales:

- La hipertrofia y rigidez de los altos niveles de la dirección, que aumenta con el crecimiento de la empresa, por el volumen de información recibida y el número y complejidad de las decisiones a tomar.
- La dificultad de coordinación de los directivos especializados de segundo nivel, que son necesarios en funciones muy complejas pero que tienden a desentenderse de otros campos, como el de las Relaciones Públicas, y de los planes generales de la empresa.

Tradicionalmente, hay tipos de estructura organizativa que, más por sus ventajas que por sus inconvenientes, han sido adoptados atendiendo al tamaño de la empresa. Así, por ejemplo, las empresas pequeñas o medianas han adoptado una organización de tipo lineal, sobre todo cuando el proceso para la obtención del producto o servicio es relativamente sencillo y el entorno comercial y financiero no presenta especiales dificultades. En cambio, el origen

histórico de la organización divisional hay que buscarlo en las empresas multinacionales en expansión en el primer tercio del siglo XX.

Sin embargo, dadas las ventajas e inconvenientes de cada modelo organizacional, las empresas tienden a adoptar el más conveniente para su funcionamiento. Así, por ejemplo, la organización divisional puede ser aplicada también a empresas de tipo mediano o pequeño, ya que su principio básico es la delegación de la iniciativa y del control de un ámbito empresarial a una persona o a un grupo, al que se exige responsabilidad sobre la rentabilidad de su actuación, dentro de un marco de planificación global, y que recibe apoyo y servicios del conjunto de la empresa en algunos campos.

También es habitual que la estructura de decisión colegial se superponga como complemento a una jerárquica con la finalidad de mejorar la coordinación entre los responsables de departamentos y la información a niveles medios, pudiendo coexistir con la figura de un director que se reserve la capacidad de decisión en algunos temas o el papel de árbitro final para la elección entre las opciones que se propongan y se discutan en el curso de reuniones.

El departamento de Relaciones Públicas o Comunicación no sólo debe conocer en profundidad el funcionamiento de la empresa y la forma como se organiza, sino que también puede influir en el diseño o, en su caso, en la reforma de esa estructura organizativa. Por eso, dicho departamento y su responsable han de ocupar un lugar destacado, relevante, al más alto nivel en el organigrama de la empresa.

Según la mayoría de estudiosos del tema, en general, el departamento de Relaciones Públicas pone más atención a la comunicación externa que a la interna, tal vez porque la creación y mantenimiento de la imagen corporativa es básico para la venta del producto o servicio que lleve a la empresa a obtener más beneficios. Sin embargo, el establecimiento de canales e instrumentos de información es necesario en la empresa a todos los niveles para poder llevar a cabo una comunicación global más efectiva, incluso en momentos de crisis.

Por ello, y siguiendo a RAMÍREZ (1995), el departamento de Relaciones Públicas debería tener, dependiendo de su director, un responsable de comunicación interna y otro de comunicación externa con los recursos personales y materiales suficientes para llevar a cabo su labor. Ambos desarrollarían los objetivos y las estrategias, definirían los contenidos y realizarían un seguimiento de los medios de comunicación y auditorías periódicas del plan de comunicación interna y externa, respectivamente. Además, el primero de ellos promovería la participación y la formación interna de los empleados, y el segundo se ocuparía de las relaciones informativas con el entorno de la empresa y los medios de comunicación.

### ***7.3.3. Canales e instrumentos de una comunicación interna***

Los avances en los estudios de sociología y psicología social aportaron nuevos datos respecto a los factores que influyen en el rendimiento del trabajador asalariado. Si en las estructuras organizativas clásicas la compensación por el trabajo se había limitado a un salario y a una eventual formación inicial para una tarea específica, empieza a ser evidente la importancia de una serie de factores como la posibilidad de participación activa, la motivación personal y el trabajo en grupo con otros asalariados.

Sin embargo, los resultados de algunos de esos trabajos se han concretado en propuestas de organización interna de la empresa que pueden calificarse de utópicas, ya que formulan estructuras de funcionamiento democrático ignorando el conflicto de intereses entre clases sociales, que subyace en la empresa capitalista y que no puede ser soslayado. A partir de esa premisa, hay que considerar las limitaciones de la comunicación interna pero, al mismo tiempo, la empresa ha de crear los sistemas de comunicación más adecuados para que la información fluya de la forma más eficaz.

La comunicación interna de la empresa se ha de planificar a través de canales e instrumentos formales determinados por su propia estructura organizativa, pero también existen



los canales informales, el más importante de los cuales es el rumor, que surge de la interacción entre sus empleados. Cuanto más desarrollados y controlados estén los primeros, más positivas serán las relaciones sociales y mejor se podrán gestionar las situaciones de rivalidades, desacuerdos o incluso de conflicto.

La comunicación interna ha de proporcionarse a través de tres canales –*descendente, ascendente y horizontal*– por los que circule información veraz, completa, necesaria y suficiente para crear una retroalimentación o *feedback* entre todos los empleados de la empresa que favorezca la toma de decisiones.

La *comunicación descendente* fluye de los niveles de dirección más elevados a los más bajos de la estructura organizativa. Se trata de la información más utilizada por las empresas y, para que sea efectiva, ha de ser coherente, utilizar un lenguaje claro, no ha de saturar a los empleados –más vale calidad que cantidad excesiva de mensajes– y ha de motivarlos.

Según ADLER (1992), la finalidad de la comunicación descendente es transmitir la siguiente información para que los empleados puedan desarrollar su actividad productiva, adaptándose a la cultura empresarial existente: instrucciones para el desempeño de cada tarea, objetivos y metas del trabajo dentro de la empresa, políticas y objetivos de la empresa hacia el exterior, comentarios constructivos sobre la actuación del trabajador, e información de naturaleza ideológica.

ANDREWS y BAIRD (2002) proponen los siguientes instrumentos para llevar a cabo una comunicación descendente: manual de empleados; protocolos, procedimientos y descripciones de tareas; publicaciones y boletines; tablón de anuncios; cartas y memorandos; correos electrónicos; intranets; entrevistas de trabajo; evaluaciones del trabajo realizado; entrevistas disciplinarias; reuniones de departamento; reuniones masivas; programas de orientación y educación; presentaciones y videoconferencias, y comunicación telefónica.

A través de la *comunicación ascendente* fluye la información desde el nivel inferior hasta el nivel de la dirección dentro de la estructura organizativa de la empresa. Esa información ha de ser exacta para evitar que se distorsione, ha de estar basada en la cultura empresarial, se ha de fomentar su uso y ha de ser aceptada, aunque sea crítica o problemática, por la dirección de la empresa. Según ADLER (1992), la información ascendente permite a los responsables, que toman las decisiones empresariales, conocer el funcionamiento de los empleados, sus problemas laborales, sus sugerencias para resolverlos y para mejorar la identificación y la gestión de los problemas latentes para prevenirlos y, en su caso, minimizar las consecuencias de crisis que puedan surgir.

Los instrumentos de comunicación ascendente (ANDREWS y BAIRD, 2002) que se pueden utilizar son encuestas de opinión para empleados, buzón de sugerencias, cartas y memorandos, departamento y procedimientos formales de quejas, políticas de puertas abiertas, evaluaciones de actuación para supervisores, reuniones de departamento, entrevistas individuales, comités de asesoramiento, líneas abiertas, correo electrónico e intranets.

La *comunicación horizontal* se produce entre empleados del mismo nivel jerárquico para facilitar la coordinación de las actividades entre los diferentes departamentos y con el fin de evitar o solucionar los problemas que surjan entre ellos y, en su caso, gestionar de forma efectiva una crisis, puesto que la información fluye y se puede intercambiar con rapidez. Sin embargo, al darse entre iguales, este tipo de comunicación puede crear más conflictos entre sus responsables porque pueden esconder información relevante, ya que ésta es poder y puede usarse para conseguir aspiraciones promocionales.

Por ello, el papel del departamento de Relaciones Públicas es muy relevante ya que no sólo ha de conseguir que esa información circule, sino que también ha de crear códigos de lenguaje universales para que pueda ser entendida por todos y permitir, así, la coordinación de todos los departamentos.

La comunicación horizontal tiene los siguientes objetivos (ADLER, 1992): coordinar tareas, solucionar problemas, compartir información y construir armonía. Para alcanzarlos se han de minimizar los efectos que pueden provenir de los siguientes elementos: la rivalidad, la especialización, la falta de motivación, la sobrecarga de información y la existencia de barreras físicas.

Los instrumentos de comunicación horizontal propuestos por ANDREWS y BAIRD (2002) son los siguientes: seminarios de formación de equipos, visitas entre departamentos, juntas de comisiones, formación y funcionamiento de equipos de trabajo, y la creación y uso de equipos de trabajo virtuales con un equipo coordinador de todos ellos.

#### **7.4. COMUNICACIÓN EXTERNA DE LA EMPRESA**

La empresa se comunica con el exterior a través de la información y de sus relaciones con sus públicos y con los medios de comunicación, con el fin de promocionar sus relaciones contractuales y establecer un clima de entendimiento con la sociedad que contribuya al mantenimiento de una buena imagen corporativa que le permita vender mejor su producto o servicio y afianzarse en el mercado.

Los públicos a los que va dirigida la comunicación externa son diversos –socios, proveedores, consumidores, legisladores, etc., y los medios de comunicación casi siempre como intermediarios– y provienen del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad. El departamento de Relaciones Públicas ha de identificar esos públicos con los que se ha de relacionar y a los que ha de transmitir sus mensajes, claramente diferenciados para cada uno de ellos, a través del conocimiento de los entornos general y específico en los que la empresa desarrolla su actividad y de la estructura y rutinas de trabajo de los medios de comunicación.

Se ha de utilizar la comunicación externa no sólo para enviar información al exterior, sino también para estudiar la reacción que ésta provoca en sus públicos con el fin de diseñar estrategias y mensajes adecuados para

que públicos, medios de comunicación y empresa puedan interactuar cada vez con más eficacia, lo que será un punto de partida muy positivo en el momento en que se produjera una crisis empresarial.

#### ***7.4.1. Entorno general y entorno específico de la empresa***

La empresa se halla vinculada a su entorno, ya que existe, en cuanto que desarrolla su actividad, en un marco institucional determinado, como es en la actualidad, casi universalmente reconocido, el sistema capitalista o economía de mercado. Empresa y ese doble entorno –general y específico o industrial– se encuentran en continua relación e influencia mutua.

Para llevar a cabo una correcta planificación empresarial y prever los riesgos con el fin de minimizarlos, la empresa ha de conocer el *entorno general* –es decir, el marco económico, influido también por factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos– en el que desarrolla su actividad. Así, por ejemplo, la empresa no tiene las mismas posibilidades de desarrollo en un marco económico expansivo que en épocas de crisis económica, ya que eso puede influir, entre otros aspectos, en una mayor inversión o en una desinversión, dependiendo de la situación. En este último caso, la empresa podría sufrir consecuencias adversas que, incluso, podrían desembocar en una crisis.

Además, en una economía internacionalizada hay que conocer no sólo el marco macroeconómico, y los factores que pueden transformarlo, del país en el que actúa la empresa, sino también los indicadores económicos internacionales y los factores que pueden variarlos, sobre todo de aquellos países o grupos de países que influyen directamente sobre la evolución económica del país en cuestión. También se ha de analizar el marco económico regional o local en el caso de que la actividad empresarial así lo aconseje.

La evolución del comportamiento y las previsiones económicas nacionales e internacionales pueden variar

por la actuación de los siguientes factores, que pueden producir situaciones de inestabilidad en las economías internas e internacionales: económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos (KAST y ROSENZWEIG, 1988). La variación de esos factores incidirá en el comportamiento de la propia empresa.

Entre los factores económicos se pueden citar la distribución de la renta, el precio del dinero, la inflación, la cotización de la moneda del país en cuestión y la de otras divisas, la variación de los precios energéticos y de las materias primas, la presión fiscal y la política de incentivos.

Entre los factores políticos cabe citar la presencia del sector público en la economía de un país, la estabilidad política del país en cuestión, la liberalización e internacionalización de sus mercados o la capacidad de decisión de un país en los foros internacionales.

Los factores socioculturales y socioeconómicos que pueden incidir en la marcha de la economía de un país son, entre otros, el nivel de educación y de formación profesional continuada, las necesidades de los consumidores y sus variaciones, la organización del mercado de trabajo y sus pautas de concertación o la conflictividad laboral.

Finalmente, entre los factores tecnológicos cabe considerar la aparición de nuevos procesos de producción y de nuevos productos, la implantación de nuevos productos de telecomunicación y la difusión de la informática.

Además de ese entorno general y de los diversos factores que pueden hacerlo variar, la empresa ha de conocer las tendencias generales del comportamiento del *entorno específico o industrial* en el que va a desarrollar su actividad. Los factores que influyen en el entorno específico, y, por tanto, de forma directa en la empresa, se describen a continuación como pauta para este tipo de análisis.

Siguiendo la aportación de los mismos autores citados para la definición de los factores que pueden tener influencia sobre el entorno general, se puede establecer la siguiente tipología de los componentes del entorno específico de una

empresa industrial, aunque se pueda aplicar también a una de servicios (KAST y ROSENZWEIG, 1988):

1. *Componente económico.*

- Consumidores, grupo en el que hay que considerar a los distribuidores y a los consumidores finales del producto o servicio.
- Proveedores de los distintos factores de producción –materias primas, fuerza laboral y capital, bienes de equipo– y de otros componentes y servicios como, por ejemplo, partes del producto o servicio final.
- Competidores frente a consumidores y proveedores, es decir, aquéllos que compiten por el mercado y por los suministros. Dentro de la industria, hay que conocer el número de las empresas competidoras, directa o indirectamente; la capacidad económica y financiera de las empresas; su estructura y organización; su grado de concentración e internacionalización; la estructura del mercado y la capacidad de la empresa para influir; el nivel de tecnología utilizado por las empresas; el tamaño de las empresas.

2. *Componente sociopolítico*, es decir, el control de una institución supranacional, del Estado u otras administraciones públicas, sobre la industria, sobre todo el control regulador, la actitud política en relación a la industria y el producto o servicio; o las relaciones entre la industria y los sindicatos y colegios profesionales influyentes en la industria.

3. *Componente tecnológico*. También hay que tener en cuenta el desarrollo tecnológico de la industria e industrias adyacentes, tanto para la producción y distribución del producto o servicio como para el desarrollo de otros nuevos.

En el análisis de esos factores y del comportamiento de los actores que intervienen en cada industria –consumidores, proveedores, competidores y Estado u otras

administraciones públicas—, a la industria le interesa conocer cuáles son las fuerzas o posibilidades de competencia que determinarán la estructura de la industria y del mercado. Se pueden distinguir cinco fuerzas de competencia básicas: competencia entre empresas establecidas, competencia potencial o amenazas de competidores potenciales, competencia de productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

#### ***7.4.2. Conocer el funcionamiento de los medios de comunicación***

Además de soporte publicitario para vender sus productos, los medios de comunicación son los canales que utiliza la empresa para difundir su imagen corporativa, que será mejor aceptada por sus públicos si la transmite a través de mensajes creíbles y sustentados en el funcionamiento real de dicha empresa.

El departamento de Relaciones Públicas, atendiendo a diversos criterios, ha de saber qué medio de comunicación es el mejor soporte en cada momento para el mensaje que quiera transmitir: prensa diaria, revistas, radio, televisión o Internet.

Para la selección del medio de comunicación más adecuado se han de tener en cuenta, fundamentalmente, los siguientes aspectos:

- La cobertura, ámbito geográfico o mercado geográfico en el que se difunde: internacional, nacional, regional, local.
- El reparto del consumo y sus características por medios de comunicación en el país en el que la empresa lleva a cabo su actividad: *prensa diaria* (difusión y audiencia; reparto según el contenido de los diarios; reparto entre diarios nacionales, regionales y locales; diferencias en el comportamiento de la demanda por territorios, y perfil de los lectores); *revistas* (difusión y audiencia; tendencias; reparto territorial; niveles de demanda según la temática y la periodicidad; perfil de

los lectores); *radio* (audiencia total, por frecuencia y por tipo de programación; diferencias territoriales en el consumo de radio; audiencia de las cadenas según su cobertura; perfil de la audiencia); *televisión* (audiencia total y por cadenas; proceso de fragmentación de la audiencia o disminución de los *ratings*; preferencias por tipo de programas; perfiles de la audiencia); *Internet* (población con acceso y población que lo usa habitualmente; diferencias territoriales; perfil de los usuarios).

- La oferta y la estructura empresarial de la industria de la comunicación para elegir el soporte más adecuado. Entre otras tendencias, es necesario señalar que las estrategias empresariales de diversificación de la producción y la concentración de la propiedad se extienden al conjunto de esa industria, donde la competencia no se establece tanto entre los diferentes medios como entre grupos empresariales (DE MATEO, BERGÉS Y SABATER, 2005), que buscan expandirse en el máximo de soportes para ampliar su negocio y proteger su posición ante posibles competidores. Así, pues, estos grupos no definen sus negocios en términos de soportes, sino en su tendencia a ocupar posiciones de control en las fases de producción y distribución.

El proceso de integración de actividades por parte de una empresa puede seguir dos líneas, crecimiento interno y crecimiento externo, que tienen diferentes efectos sobre la concentración. Así, el crecimiento interno crea nuevas capacidades productivas y supone la aparición de nuevos productos que pueden aumentar la competencia. En cambio, el crecimiento externo supone la absorción, por parte del grupo, de empresas ya existentes en el mercado y, por tanto, aumenta el grado de concentración.

Ese crecimiento, que lleva de la creación de una empresa simple (por ejemplo, *El País*) a la formación de un grupo o *holding* (por ejemplo, Prisa), se produce por la integración de diversas actividades –explotaciones– y sociedades. Por tanto, los grupos de comunicación basan su estrategia de actuación en el crecimiento



con el fin de aprovechar las economías de escala y las sinergias que se creen entre las diferentes actividades para, así, aumentar su capacidad de actuación en el mercado –reducir riesgos, limitar la competencia–, y su influencia social y política.

El departamento de Relaciones Públicas ha de conocer estos procesos y los grupos de comunicación existentes para rentabilizar la difusión de sus mensajes.

### ***7.4.3. Claves e instrumentos de la comunicación externa***

Las relaciones del departamento de Relaciones Públicas con los medios de comunicación y con el entorno social de la empresa han de ser continuadas, cordiales, de colaboración y basadas en la confianza y el conocimiento mutuos. Se establecen y se mantienen a través de diferentes canales e instrumentos de comunicación externa que sirven para que la empresa y sus públicos interactúen. Aparte de las reuniones o cualquier otro tipo de relación entre los responsables de los diferentes departamentos y sus públicos más directos, existen formas privilegiadas de comunicación externa, fundamentalmente a través de los medios de comunicación y de las políticas e instrumentos de comunicación de marketing, especialmente la publicidad y las herramientas de las Relaciones Públicas.

#### **7.4.3.1. Relaciones con los medios de comunicación**

Generalmente, aunque podría ser cualquier otro directivo, el responsable del departamento de Relaciones Públicas es el que representa a la empresa frente a sus públicos externos y, por tanto, también ante los medios de comunicación, cuyo funcionamiento ha de conocer en profundidad. Por eso, en momentos de crisis, también será el portavoz más adecuado por su preparación para comunicarse con el exterior. En este tema se va a seguir la propuesta ampliamente y bien desarrollada por MONTERO (1995).

En su relación con los medios de comunicación, y más concretamente con los periodistas, el portavoz de la empresa siempre debe demostrar su profesionalidad,

manteniendo una actitud veraz y transparente, primando la calidad sobre la cantidad de las informaciones para crear un clima de confianza mutua con los periodistas que, así, darán credibilidad a las noticias provenientes de la empresas, como “fuente legitimada de información”.

Las funciones correspondientes al responsable del departamento de Relaciones Públicas son: diseño de campañas informativas, envío de información a los medios de comunicación, atención a las demandas de los periodistas, y conocimiento de las rutinas productivas y del sesgo ideológico de cada medio de comunicación.

Los instrumentos utilizados por el departamento de Relaciones Públicas en su relación con los medios de comunicación son:

- *Ruedas de prensa* o reuniones con los periodistas para transmitirles determinada información. Para que sea efectiva, el responsable de Relaciones Públicas ha de tener en cuenta los siguientes aspectos: la rueda de prensa debe estar justificada; su convocatoria se ha de realizar correctamente; su duración no ha de ser excesivamente larga, por lo que se ha de limitar el número de participantes y tener muy claro el mensaje que se quiere transmitir, sabiendo lo que se debe y lo que no se puede decir; también se ha de tener en cuenta la especificidad de cada medio de comunicación, y, posteriormente a la rueda de prensa, se ha de evaluar su resultado.
- *Comunicado o nota de prensa* es una información escrita o audiovisual sobre un tema concreto de interés general. Puede sustituir a las ruedas de prensa pero, dada su proliferación, y con el fin de ser seleccionado como fuente de información, se han de seguir algunas reglas en su elaboración: el comunicado ha de ser breve, conciso y claro, debe estar presentado correctamente y abordar temas interesantes y de actualidad. Además, se ha de enviar a todos los medios de comunicación, sin excluir a ninguno de ellos, teniendo en cuenta su especificidad.
- La *entrevista* la componen las declaraciones del portavoz, o cualquier otro miembro, al periodista que le

interroga en profundidad sobre temas relacionados con la actividad desarrollada por la empresa. El responsable de Relaciones Públicas debe saber cuándo y en qué condiciones se ha de realizar una entrevista, incluso en momentos de crisis, eligiendo cuidadosamente, si se puede, el medio de comunicación al que concederla. Entre otras, se han de cumplir unas reglas básicas: las entrevistas se han de preparar previamente y a fondo, el entrevistado ha de mostrar una actitud abierta y transparente, y ha de tratar al periodista como un profesional exigiéndole imparcialidad.

- Las *comunicaciones especiales* son extraoficiales pues, generalmente, no están formalizadas, con el fin de influir en la opinión pública. Las más utilizadas son el *off the record*, información confidencial de la que uno o varios periodistas sólo pueden hacerse eco de forma indirecta; la *filtración*, que suele emplearse en momentos de crisis, es la información dada a un solo periodista que no puede desvelar la identidad de la fuente; el *rumor interesado*, información falsa, generalmente malintencionada que no puede confirmarse, puede provenir de miembros de la propia empresa o de fuera de ella e, incluso, del propio departamento de Relaciones Públicas; la *desinformación o intoxicación informativa* se produce cuando se lanzan informaciones erróneas para provocar reacciones en terceros que beneficien al desinformador, sobre todo en momentos de crisis.

#### 7.4.3.2. Instrumentos de comunicación de marketing

Para vender sus productos o servicios, la empresa utiliza varios instrumentos de comunicación externa. Además de la venta personal y la promoción de ventas, la publicidad puede llegar a un mayor número de clientes potenciales al mismo tiempo, pero su contacto con ellos es indirecto y tarda más en conseguir los efectos que persigue (cambio de actitudes y conductas de esos consumidores), pues se da en el medio o largo plazo.

De ahí que pueda decirse que la publicidad como instrumento de comunicación externa tiene un emisor

identificado (la empresa), que paga una comunicación impersonal, transmitida a través de un canal (los medios de comunicación), para persuadir e influenciar la conducta del receptor de los mensajes (los clientes potenciales), para que compren su producto o servicio. En un momento de crisis es difícil el uso de la publicidad por sus efectos a largo plazo, pero puede utilizarse para rehacer la imagen de la empresa y, así, minimizar las consecuencias sobre su rentabilidad.

Por su parte, las Relaciones Públicas, a largo plazo, a través de su contacto semidirecto con los potenciales consumidores, tratan de conseguir su cambio de actitud. Suponen un conjunto de actividades que se llevan a cabo para incrementar el valor de la empresa creando, de esta forma, un fondo de comercio. La empresa utiliza esas actividades de Relaciones Públicas tanto cerca de sus clientes como de grupos sociales interesados en la propia empresa, entre los que se encuentran también los medios de comunicación.

Los instrumentos empleados por las Relaciones Públicas son: artículos en los medios de comunicación con algún valor informativo; ruedas de prensa; comunicados; entrevistas; comunicaciones especiales; *merchandising*, que en realidad es una forma de publicidad; presentaciones; visitas por grupos diversos de personas a sus instalaciones; participación de personas de la empresa en programas de radio y televisión en directo; reuniones con grupos de interés determinados; celebración de fiestas de distinto tipo.

En momentos de crisis, el responsable de Relaciones Públicas ha de valorar si el uso de alguno de esos elementos puede ser beneficioso, aunque la mayoría de ellos serán más útiles para mantener o reparar la imagen corporativa en el medio y largo plazo.

## 7.5. PÚBLICOS

En este texto se utiliza el término públicos ya que, por falta de espacio, no se van a considerar las características y diferencias entre grupos de interés, actores pasivos, y públicos cuando los primeros se vuelven activos.

La empresa se relaciona con grupos de personas con intereses diferentes y, por eso, al emitir sus mensajes ha de hacerlo con el lenguaje adecuado para que cada uno pueda recibirlos de forma eficiente. Su finalidad es establecer relaciones estables a largo plazo entre la empresa y sus públicos, de forma que sirvan de apoyo también en un momento de crisis.

Las decisiones de la empresa afectan a cada grupo de interés relacionado con ella de forma distinta, por lo que el departamento de Relaciones Públicas ha de identificar cada uno de ellos, sean internos o externos, para establecer la comunicación mutua. MITROFF y PEARSON (1995) identifican los siguientes grupos: medios de comunicación, sindicatos, trabajadores, accionistas, directivos, consumidores, legisladores, públicos con intereses especiales, competidores, proveedores.

Pero los públicos no permanecen estáticos sino que, dependiendo de la situación y de la incidencia en sus intereses, pueden cambiar su juego y su relación con la empresa. Y también cambiará su percepción, por lo que habrá necesidad de algún cambio en la comunicación interna o externa. Por eso es tan difícil saber su reacción en un momento de crisis, incluso aunque su percepción de la imagen corporativa haya sido positiva y favorable durante un largo plazo de tiempo.

La clasificación de los públicos varía según el criterio elegido por cada autor. Aquí parece interesante seguir a FEARN-BANKS (1996), porque las siguientes cuatro categorías de públicos que propone están latentes en cualquier plan de comunicación global –interna o externa–, pero se manifiestan más claramente en momentos de crisis:

- *Públicos decisivos* son aquellos que gozan de poder y autoridad en la toma de decisiones. Por tanto, están al más alto nivel de la estructura organizativa de la empresa, como, por ejemplo, el Consejo de Dirección y los inversores, con los que la comunicación ha de ser prioritaria.

- *Públicos funcionales* son los que hacen posible el funcionamiento de la empresa como, por ejemplo, los empleados, los proveedores, los consumidores y los sindicatos.
- *Públicos normativos* son los que comparten valores con la empresa, principalmente en momentos de crisis, como, por ejemplo, las organizaciones profesionales, las empresas competidoras y las asociaciones comerciales.
- *Públicos difusos*, como los medios de comunicación, indirectamente unidos a la empresa.

En el desarrollo cotidiano de la actividad de la empresa, los públicos decisivos parecen más relevantes pero, en momentos de crisis, los otros públicos pueden tener también un papel importante. Sirva como caso explicativo el papel que pueden desempeñar los medios de comunicación. Considerados por su relación con la empresa como público difuso, pueden transformarse en público decisivo en un momento de crisis, ya que la información que transmiten puede afectar positiva o negativamente a los intereses de la empresa

En definitiva, la eficacia de los mensajes estará en función de la segmentación de los públicos, para identificarlos correctamente, puesto que el departamento de Relaciones Públicas ha de saber en cada momento a quién informa y cómo ha de hacerlo, más aún en un momento de crisis.

## 7.6. PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

La empresa es una organización compleja por la cantidad y variedad de elementos necesarios para su funcionamiento, así como por la interrelación entre todos ellos y con el entorno en el que se enmarca su actividad empresarial. La empresa es una organización dinámica funcionando en un entorno dinámico, por lo que en cada momento (LARKIN, 2003) ha de identificar los posibles asuntos conflictivos y determinar cuál o cuáles de ellos son un riesgo potencial. Sólo así podrá controlar posibles amenazas, tanto de tipo económico, como las que pongan en riesgo su reputación. Todo ello requiere la anticipación, el conocimiento y las

respuestas ante valores y comportamientos cambiantes de algunos de los grupos de interés, tanto internos como externos a la empresa.

Aun identificando los riesgos y gestionando una situación de conflicto, puede ser que la empresa no alcance su solución y no pueda evitar que acabe en una situación de crisis con resultados potencialmente negativos para ella, así como para sus públicos, productos o servicios. Una crisis no significa que vaya a desaparecer la empresa, pero es una situación que rompe el funcionamiento cotidiano y en la cual todo sucede rápidamente.

Por ello, se considera oportuno que el departamento de Relaciones Públicas tenga diseñado un Plan de Comunicación de Crisis previamente a que ésta se produzca, aunque, como ya se ha dicho, habrá que adaptarlo a cada situación, pues no hay una crisis igual a otra. Pero también hay que recordar que la existencia de un Plan de Comunicación Global y su gestión continuada permite a la empresa no sólo prevenir, sino también abordar con más garantías cualquier situación de crisis. El *know-how* del departamento de Relaciones Públicas, junto con el uso del sentido común, serán decisivos para afrontarla.

En 1996, el Institute for Crisis Management definió la crisis como una interrupción significativa del funcionamiento normal de la empresa, que tiene como resultado una cobertura amplia de los medios de comunicación y el escrutinio del público, y cuyas características son: es repentina, requiere de una reacción inmediata, interfiere en la actuación de la empresa, crea incertidumbre y estrés, amenaza la reputación de la empresa, provoca el examen externo de la empresa y la altera permanentemente.

El Plan de Comunicación de Crisis ha de contar con un objetivo de comunicación y una serie de componentes básicos (FEARN-BANKS, 1996). Como objetivo, “en caso de un incidente mayor o menor en cualquiera de nuestras instalaciones, se hará cualquier esfuerzo para comunicar adecuadamente a los empleados, a la dirección, a las comunidades cercanas, a otros públicos objetivo y a los medios

de comunicación, de manera rápida y eficaz. El equipo de comunicación será la fuente primaria de información disponible para los medios de comunicación. Cuando ocurre una crisis es necesario que el personal de comunicación reúna hechos e información rápidamente, incluyendo la naturaleza de la respuesta a la crisis. Los subsecuentes esfuerzos de comunicación estarán enfocados a responder a las preocupaciones de los empleados, minimizar la especulación de los medios de comunicación y asegurar que la posición de la organización sea conocida”.

Los componentes que FEARN-BANKS (1996) considera básicos para el desarrollo del Plan de Comunicación de Crisis son: hoja de presentación; introducción; fechas de ensayo; propósito y objetivos; lista de públicos clave, tanto internos como externos; notificación de públicos, adaptando los mensajes a cada uno de ellos; identificación del equipo de comunicación de crisis, del directorio de crisis, del portavoz de medios de comunicación; lista de personal de emergencia y de locales oficiales; lista de medios de comunicación clave; centro de control de crisis, con equipamiento y provisiones necesarias; información previamente reunida que sea relevante para la gestión de la crisis; mensajes clave diseñados para cada público, aunque en todos ellos se ha de incluir la naturaleza de la crisis.

Por supuesto, todos estos componentes son indicativos pues, hay que volver a recordar, no hay una empresa igual a otra, ni una crisis similar a otra.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERGE, D.T., *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*, Cambridge, Basil Blackwell, 1994.
- DE MATEO, R; BERGÉS, L. y SABATER, M., “Grups de Comunicació”, en Corominas, M.; de Moragas, M. y Guimerá, J.A. (Eds.), *Informe de la Comunicació a Catalunya 2003-2004*, Barcelona, Server de Publicacions UAB, 2005, pp. 119-143.



- DRUCKER, P., “Foreword”, en Parkinson, C.N. y Rowe, N. (Eds.), *Communicate: Parkinson’s formula for business survival*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1997.
- FEARN-BANKS, K., *Crisis communications: A casebook approach*, Barcelona, LEA’S Publishers, 1996.
- GOLDBABER, G.M. et al. (Eds.), *Handbook of organizational communication*, EE. UU., Ablex Publishing Co., 1988.
- GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998.
- JAMBLIN, F.M. et al. (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, Sage, 1987.
- KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1988). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*, Madrid, McGraw-Hill, 1988.
- KREPS, G.L., *Organizational communication*, EE.UU., Northern Illinois University, 1990.
- LARKIN, J., *Strategic reputation risk management*, Londres, Palgrave MacMillan, 2003.
- MARKETING NEWS, “Ama approves new marketing definition”, 1 de marzo de 1985, p. 1.
- MARRA, F.J., “Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis PR”, *PR Review*, 24(4), 1998, pp. 461-474.
- MCCARTHY, E.J. y PERREAULT W.D., JR., *Basic marketing*, Homewood, Irwin, 1987.
- MEYERS, G.C. y HOLUSHA, J. (1986). *When it hits the fan: Managing the nine crisis of business*, Boston, Massachusetts, Houghton Mifflin Company.
- MITROFF, I.; PAUCHANT, T. y SHRIVASTAVA, P., “Conceptual and empirical issues in the development for a general theory of crisis management”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 33, 1988, pp. 83-107.

- MITROFF, I. y PEARSON, CH., *Cómo gestionar una crisis*, Barcelona, Gestión 2000, 1995.
- MUCCHIELLI, A., *Communication interne et management de crise*, París, Les éditions d'organisation, 1993.
- RAMÍREZ, T., *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1995.
- REINHARDT, C., "How to handle a crisis", *Public Relations Journal*, vol. 43, n° 11, noviembre de 1987, pp. 43-44.

# 8

## La comunicación de empresa ante una crisis Pedro Hortas

*“Ante una situación de crisis, el público no debe ser ignorado, sino que debe ser informado, aplicando técnicas open book, sin tapujos ni secretos.”*

Ivy Lee

Son las palabras de un maestro. Probablemente esta cita de Ivy Lee, uno de los padres de las relaciones públicas, que en el año 1907 acepta el reto de “limpiar” la imagen de Rockefeller, sintetice de la manera más clara posible lo que debe ser una buena actuación en comunicación de crisis. O, como mínimo, lo que debe ser un buen punto de partida para entender cómo gestionar una crisis.

Lee apostó entonces por técnicas de transparencia informativa que convirtieron a Rockefeller en el primer filántropo del siglo XX.

Las buenas prácticas en comunicación de crisis pasan, desde luego, por lo que muy claramente definió Ivy Lee: el libro abierto.

Un consejo con casi cien años de historia que sigue vigente a día de hoy. Precisamente porque, en la actualidad, todavía existe cierto temor a la hora de abordar con claridad una situación de crisis, y ante este temor se aplica el silencio. Un gran error. Y el primero de una lista que, a continuación, intentaremos desgranar para aportar alternativas constructivas con las que afrontar las situaciones de crisis con mayor tranquilidad.

### **8.1. ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN DE CRISIS?**

Crisis de comunicación no es sinónimo de crisis. El primer punto de partida para hablar de comunicación de crisis es entender qué es una crisis de comunicación, saber identificarla y ser consciente, además, de que ninguna empresa permanece ajena a una hipotética situación de crisis.

Hablamos de comunicación de crisis cuando nos encontramos ante una situación crítica que puede dañar la imagen o la reputación de la compañía.

Desde esta perspectiva, todas las empresas pueden verse envueltas en una situación de este tipo, aunque obviamente existen razones para presuponer más riesgos en unas que en otras. Las compañías con una gran notoriedad, por ejemplo, están mucho más expuestas, precisamente por el interés que despiertan en la opinión pública. Las empresas cuya actividad entrañe algún tipo de peligro para los trabajadores o para el entorno, o aquellas que operen en sectores que gocen de mala reputación, serán probablemente las que tengan más probabilidades de enfrentarse a una situación de crisis.

Pero las crisis no atienden a ningún tipo de fórmula matemática ni deben abordarse con márgenes de probabilidades.

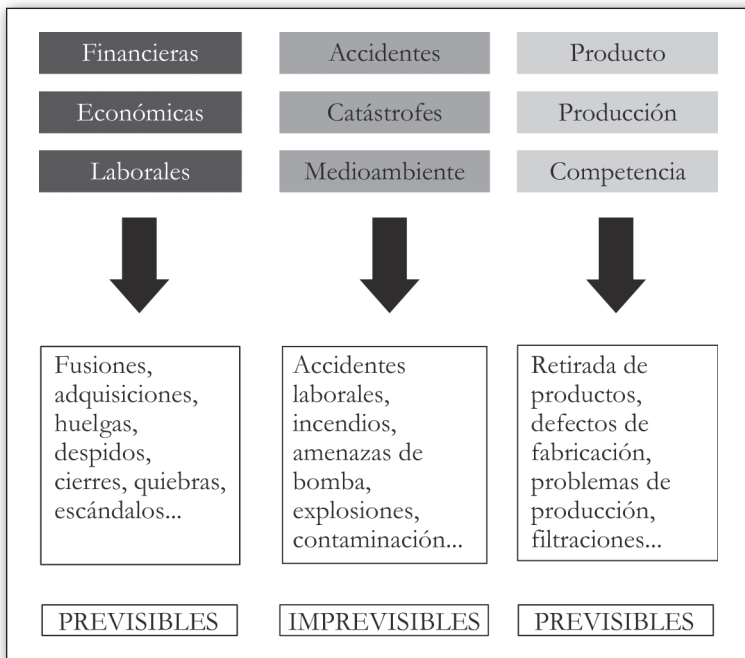
Lo cierto es que todas las compañías deberían estar preparadas y, sobre todo, mentalizadas para gestionar una crisis de comunicación en cualquier momento. Porque si algo caracteriza las situaciones de crisis es precisamente la rapidez con la que se suceden los hechos, lo inesperado de los acontecimientos y el interés que, por lo general, despiertan en los medios de comunicación. Si no estamos preparados, esto se traducirá en falta de tiempo, falta de información y por lo tanto, falta de control.

Por el contrario, si nos preparamos para lo peor y disponemos de las herramientas básicas, podremos afrontar una situación de crisis con tranquilidad, con sentido común y con responsabilidad. Es decir, podremos liderar la comunicación (tomar nosotros la iniciativa), controlar la situación y hacerlo desde la seguridad y la confianza.

## **8.2. CRISIS PREVISIBLES E IMPREVISIBLES**

Aunque, como ya se ha dicho, la probabilidad no debe ser un factor determinante en la gestión de crisis, sí es cierto que podemos y debemos prepararnos para aquellas situaciones a las que estemos más expuestos.

Cada empresa debe hacer sus deberes, y establecer su propio “medidor” de riesgo porque, efectivamente, algunos tipos de crisis son más previsibles que otros. De



**Gráfico 8.1.**  
Tipos de crisis.

hecho, esto nos permite clasificar los tipos de crisis en distintas categorías:

- Por ejemplo, las crisis financieras, económicas y sociales, donde se enmarcarían las crisis por fusiones o adquisiciones, huelgas, despidos, cierres..., normalmente son previsibles. Podemos conocer con anterioridad qué va a suceder y prepararnos ante posibles escenarios. En este caso, podremos incluso conocer cuáles serán nuestros interlocutores y decidir con más tiempo quién será el portavoz.
- Las crisis de comunicación originadas por la retirada de un producto, defectos de fabricación, problemas de producción... entrarían también dentro del grupo de las más o menos previsibles, en el sentido de que, por lo general sabemos con cierta antelación lo que está sucediendo, aunque sin olvidar que precisamente por ser crisis, apenas dispondremos de tiempo.

- Sin embargo, existen otras crisis en las que realmente el factor “falta de tiempo” cobra, si cabe, una dimensión mucho más preocupante. Son los accidentes en general o los accidentes laborales, los incendios, las explosiones, la contaminación medioambiental... Estas situaciones, por lo general, no van precedidas de ningún aviso; suceden y, en ese instante, la empresa cobra relevancia para la opinión pública: es ahí donde se inicia la comunicación de crisis.

### **8.3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

Existe un claro objetivo de comunicación en una situación de crisis: evitar o minimizar los efectos negativos que puedan dañar la imagen de la compañía.

Y existe un principio fundamental que debe ser entendido por los gestores y responsables de la comunicación para no llamarnos a engaño ni atribuirnos funciones que no nos corresponden: la comunicación no puede, ni debe, resolver la crisis en sí misma. Las crisis, sean del tipo que sean, necesitan una resolución técnica, profesional o empresarial.

Además de salvaguardar la imagen de la compañía, la comunicación de crisis debe marcarse otros objetivos, como transmitir a las audiencias clave responsabilidad, transparencia y control. Es decir, el objetivo último debería ser ganar la confianza de nuestros públicos.

Obviamente, si conseguimos cumplir con estos objetivos, habremos convertido una amenaza en una oportunidad. La adecuada respuesta a una situación crítica –y, por lo tanto, potencialmente negativa–, puede tener un impacto positivo para sus protagonistas.

Así, por ejemplo, cuando una empresa retira un producto peligroso del mercado y lo gestiona y lo comunica adecuadamente, puede incluso obtener una mayor fidelización de sus clientes. Ganará en confianza.

En general, la transparencia durante la gestión de crisis puede aportar nuevos valores a una compañía.

En chino, la palabra *crisis* (*wei-ji*) significa a la vez peligro y oportunidad. En comunicación, si sabemos gestionarla, también.

#### **8.4. AUDIENCIAS**

Retomando las palabras de Ivy Lee, “ante una situación de crisis, el público no debe ser ignorado, sino que debe ser informado”. Pero, ¿a qué público nos estamos refiriendo?

Es muy posible que, ante una situación de crisis, la primera audiencia que nos preocupe sean los medios de comunicación: “¿Lo sabe la prensa ya?”.

Sin embargo, la primera pregunta que deberíamos hacernos es: “¿Qué saben nuestros empleados?”.

##### **8.4.1. Audiencia interna**

Los empleados no deben enterarse nunca por la prensa (ni a través de rumores) de una situación crítica de la compañía. El daño que estaríamos causando en este caso a la comunicación interna de la compañía podría agravar la propia situación de crisis. Por tanto, ante un escenario de emergencia es prioritario decidir cómo se va a informar al empleado, con el reto de mantenerlo informado de primera mano (la empresa es la primera en informar) sin que se produzcan filtraciones al exterior.

Es precisamente este temor a las filtraciones el que lleva a muchas compañías a pretender ocultar situaciones críticas a sus empleados, sin percatarse de que éstos son un factor clave en la gestión de la comunicación de crisis. No podremos transmitir transparencia, responsabilidad y control si tenemos “descontrolada” nuestra primera audiencia, que además puede convertirse en portavoz de la compañía sin pretenderlo.

No olvidemos que, ante situaciones críticas, donde la inmediatez de los acontecimientos y el descontrol caracterizan también el entorno en el que tiene que trabajar el periodista, los medios buscarán cualquier fuente: vecinos, empleados, testigos...

Por otro lado, los empleados también pueden convertirse en eficaces antenas o sistemas de alerta que permitan a la compañía enterarse a tiempo de determinados problemas o situaciones. En muchas ocasiones, y en función del tipo de compañía, es un empleado quien da esa primera voz de alarma. Por ejemplo, un *call center* donde se registran llamadas de clientes puede y debe ser un puesto avanzado de identificación de situaciones de emergencia (productos en mal estado, daños en envases...).

Así pues, un paso definitivo es poner en marcha una eficaz comunicación interna que “controle” la información que entre y que salga de la compañía.

Igualmente, debemos informar al resto de audiencias internas de que, en función de cada compañía, del tipo de actividad que realice y del tipo de crisis al que nos estemos enfrentando pueden ser muy diversas. Por ejemplo, accionistas mayoritarios, socios de empresas pequeñas, contratistas que trabajen en recintos de la compañía, la red comercial de la empresa, estructuras organizativas en determinadas compañías... Incluso las familias de los empleados tienen que ser tenidas en cuenta, en caso de que nos encontremos ante un accidente grave, por ejemplo.

#### ***8.4.2. Instituciones y autoridades***

Otras audiencias clave son las instituciones y autoridades que conforman nuestro entorno. Normalmente, en función del tipo de crisis, la ley o las propias circunstancias obligan a todas las empresas a comunicar determinados acontecimientos a las instituciones públicas, como la Policía, Protección Civil, bomberos, ayuntamientos, gobiernos..., pero este hecho no debe condicionar la iniciativa del departamento de comunicación, que tiene que liderar la comunicación de empresa con las autoridades en cualquier circunstancia de crisis.

Representantes municipales, instituciones afectadas por el incidente, gobiernos... todos estos públicos deben ser debidamente informados por las personas más indicadas de la compañía.



### 8.4.3. Otras audiencias

Igualmente, debemos pensar en otras audiencias importantes que, en función del tipo de crisis y de compañía, puedan resultar básicas: clientes, proveedores, distribuidores, entidades financieras, sindicatos, asociaciones vecinales, asociaciones empresariales, agentes sociales...

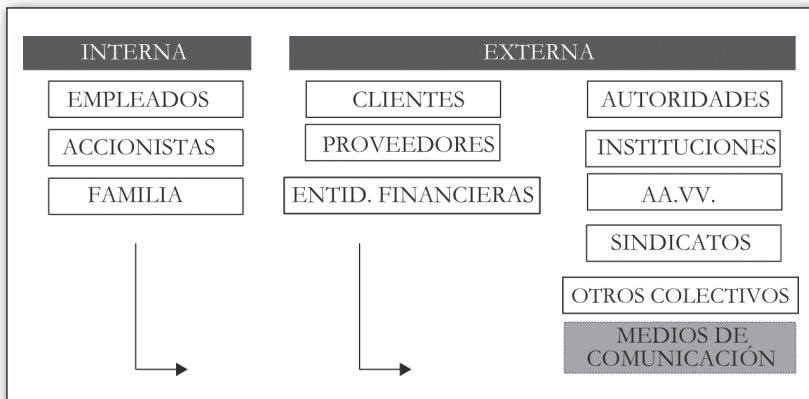
### 8.4.4. Los medios de comunicación

Por último, y no precisamente porque sean los menos importantes, están los medios de comunicación. Habitualmente representan a la audiencia que más preocupa debido a su efecto propagador. Y, efectivamente, así es. Los medios de comunicación deben ser entendidos desde esta perspectiva: no hay fronteras que limiten su difusión, son difícilmente controlables e influyen sobre todas las audiencias. Y, por si esto fuera poco, las crisis son siempre noticia.

Expuestas las posibles audiencias que debemos tener en cuenta en una situación de crisis, debemos determinar en qué momento y cómo nos dirigiremos a cada una de ellas, partiendo de la base que ninguna de ellas es un compartimento estanco: todas están relacionadas.

Para ello, es conveniente preparar un mapa de audiencias. Esto es, identificar aquellas que son hostiles y cuáles son aliadas, cuáles son beligerantes o activas y cuáles son pasivas. Una vez situada cada audiencia en su lugar en el

**Gráfico 8.2.**  
Audiencias en comunicación de crisis.



mapa, debemos actuar sobre las audiencias más beligerantes o activas, teniendo especial cuidado con las hostiles.

## **8.5. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

El papel de cualquier departamento de comunicación ante una crisis es estratégico. Cuando estalla la crisis y la imagen de compañía está en riesgo, la comunicación se convierte en uno de los ejes principales de gestión. El departamento de comunicación deberá liderar la gestión de la comunicación ante estos escenarios.

Además, el departamento de comunicación es el primer responsable de disponer de todas las herramientas necesarias para afrontar un momento crítico. Deberá estar preparado.

Entre otras funciones, deberá centralizar toda la información (la que entra y la que sale), tendrá que coordinar las reuniones del Comité de Crisis, será el interlocutor ante los medios de comunicación y el responsable de todas las informaciones.

El departamento de comunicación debe tomar la iniciativa sin interferir en la resolución técnica de la crisis.

### ***8.5.1. Comité de Crisis***

El departamento de comunicación por sí sólo no podría gestionar la comunicación en estas circunstancias excepcionales: necesita el apoyo de otros departamentos y de la dirección de la compañía que, en función de la gravedad del incidente, tendrá una mayor o menor representación.

La urgencia e importancia de las gestiones de crisis demanda respuestas rápidas, una cuidada coordinación y eficacia a la hora de tomar decisiones. Los comités de crisis se crean precisamente con este objetivo.

El Comité asumirá la responsabilidad de la comunicación de crisis: tomará decisiones, establecerá la postura oficial de la compañía y decidirá la portavocía. Es decir, gestionará la comunicación de crisis.

Para ganar en agilidad y eficacia, los comités de crisis deberían estar definidos de antemano (con teléfonos disponibles para su rápida localización), de tal manera que cuando la crisis se produce, se active el Comité de forma inmediata.

Normalmente el Comité suele estar formado por el responsable de comunicación, el de recursos humanos, los directores de las áreas afectadas, directores generales y, sólo en situaciones muy graves, los consejeros delegados y presidentes de compañías.

Lo recomendable es que el Comité no supere las siete personas, aunque obviamente dependerá del carácter y de la gravedad de la crisis el que sea mucho mayor. Por ejemplo, a un comité de crisis podrían incorporarse los servicios médicos de una empresa (cuando se trate de un accidente), los servicios jurídicos (si está en juego algún tipo de implicación legal), el director de marketing (si es una crisis de producto), el responsable de seguridad, el de calidad...

Y, por supuesto, expertos (ya sean internos o externos). Los comités deberán manejar siempre la información más amplia y contrastada posible, por lo que, si es preciso se apoyarán en expertos en la materia. Todos los departamentos de la compañía se pondrán a su disposición.

### ***8.5.2. Funciones del Comité de Crisis***

Las funciones del Comité de Crisis son todas, todas las que permitan gestionar eficazmente la comunicación:

- En primer lugar, el Comité deberá analizar la situación, evaluar los posibles escenarios y consecuencias y, en función de todos ellos, determinar el tipo de crisis al que nos enfrentamos. Este es el primer paso para activar cualquier plan de comunicación, puesto que en función de esta decisión se convocará a unas personas o a otras.
- El Comité, además, será el encargado de tomar decisiones, así que cada compañía debe decidir los miembros que lo componen sabiendo que, llegado ese momento, asumirán esa responsabilidad.

- Será el encargado de elaborar la postura oficial de la compañía (es decir, la base de la comunicación: qué respuesta se va a dar, qué opinión tiene la empresa...) y, además, decidirá a qué públicos se debe informar, con qué orden y quién lo hace. Es decir, decide también quién será el portavoz ante cada audiencia.
- El Comité elaborará y aprobará todos los materiales que se utilicen: comunicados de prensa, comunicados internos, cartas a autoridades...

Por ello, es conveniente que disponga de todo lo necesario: un lugar apropiado de reunión, que esté lo suficientemente alejado de la prensa para que no interfiera en su trabajo (y no pueda abordar a ningún miembro para solicitar información, por ejemplo) pero que, al mismo tiempo, sea cómodo para todos los miembros.

El lugar de reunión debe tener todos los recursos y capacidades técnicas para trabajar. Esto es, desde teléfono y fax hasta las últimas tecnologías que permitan una mayor agilidad en la búsqueda y elaboración de información, por ejemplo.

En este sentido, por lo general, será el departamento de comunicación de una compañía quien se responsabilice de disponer o, como mínimo coordinar, el espacio de reunión y todas las necesidades técnicas.

Como expertos en comunicación, es mucho más fácil prever posibles necesidades a la hora de trabajar en comunicación, como por ejemplo documentación básica (teléfonos de interés, correos electrónicos, direcciones, *clipping* de prensa, dossiers, notas de prensa relacionadas...). Durante una crisis no es el momento de buscar un número de teléfono, localizar a un periodista que ha cambiado de medio o averiguar el nombre del recién nombrado responsable del área que nos preocupa.

El departamento de comunicación deberá tener siempre actualizadas sus bases de datos y ponerlas a disposición del Comité de Crisis.

### ***8.5.3. Confidencialidad***

Por último, otro aspecto que debemos tener en cuenta es la confidencialidad con la que se deben manejar todas las situaciones de crisis. Es evidente que este aspecto debe ser asumido por absolutamente todos los miembros del Comité y las personas que se impliquen en su gestión. Pero teniendo en cuenta que el departamento de comunicación es responsable de la comunicación externa e interna de la compañía, debe hacer especial hincapié en ello.

La gestión de crisis requiere una discreción total y una férrea disciplina de confidencialidad que debe aplicarse tanto en los procedimientos previos (planes de prevención) como en los momentos críticos e, incluso, una vez que se cierre la crisis.

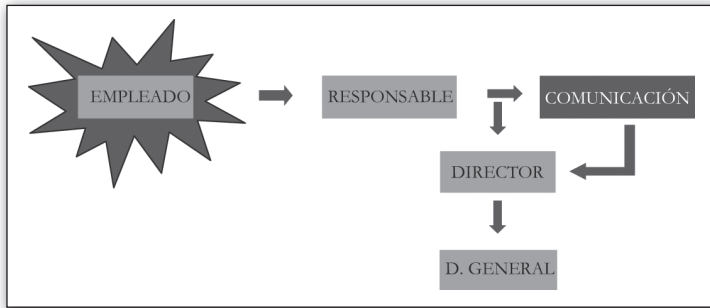
## **8.6. LA PREPARACIÓN**

La mejor manera de afrontar una situación de crisis es estar preparado para ello. Es decir, anticiparse a la situación. Disponer de los sistemas de alerta adecuados que permitan detectarla a tiempo, saber identificarla adecuadamente y conocer los procedimientos de actuación de antemano serán factores clave para superarla.

### ***8.6.1. Sistemas de alerta***

Los sistemas de alerta juegan un papel decisivo en este sentido. Cada compañía debe estudiar cuáles son los mejores canales para que, en caso de crisis, la información llegue lo más rápido posible a las personas adecuadas capaces de poner en marcha y activar el plan de crisis. Por lo general, los sistemas de alerta tienen que derivar del departamento de comunicación, aunque respetando el organigrama de cada compañía.

De este primer y básico paso puede depender en muchas ocasiones el éxito o el fracaso de la gestión de una crisis. Si la capacidad de respuesta y el control de la información juegan un papel decisivo en la resolución de una crisis, una respuesta a destiempo o una importante filtración al exterior pueden echar por tierra cualquier plan de comunicación.



### 8.6.2. Analizar riesgos

Analizar los riesgos potenciales también ayudará a la preparación. Como ya se ha dicho, todas las empresas están expuestas a verse envueltas en situaciones críticas, pero es obvio que no todas corren los mismos tipos de riesgos. Y en la medida en que cada tipo de crisis, por lo general, requiere de planteamientos distintos a la hora de gestionar la comunicación, será de gran ayuda estar preparados para las situaciones más arriesgadas.

### 8.6.3. Identificar aliados

Entre las investigaciones previas que las compañías realizan en el marco de los programas de prevención de crisis, la identificación de aliados es otro de los aspectos fundamentales.

Cuando una compañía se encuentra ante una situación crítica es mucho más vulnerable y, por lo tanto, está más expuesta. No es casual que, en algunas ocasiones, a las empresas les lluevan críticas por todas partes, se les abran nuevos frentes y parezcan ser el centro de una diana. Y es que los “enemigos” también saben aprovechar la vulnerabilidad de una compañía que está inmersa en una situación de crisis.

Por ello, tal y como ya se expuso en el epígrafe dedicado a las audiencias, es muy importante conocer quiénes son las audiencias hostiles y, sobre todo, quiénes son nuestros aliados. Tal vez les necesitemos.

### Gráfico 8.3.

Sistemas de alerta.

#### ***8.6.4. Manual de Comunicación de Crisis***

¿Por qué un manual? Tal vez porque ante la premura de tiempo, la necesidad de respuestas y el pánico que a veces se apodera de esos primeros instantes, un buen manual sea la primera respuesta o, cuando menos, nos ayudará a mantener la calma.

El Manual de Crisis no tendrá todas las respuestas, pero sí los consejos básicos sobre qué hacer ante cada situación y, sobre todo, nos ayudará a valorar la gravedad de la situación.

Además, el manual deberá indicarnos quiénes deben formar parte del Comité de Crisis y qué funciones va a tener cada miembro.

Nos ayudará también a orientarnos a la hora de elaborar la postura oficial, puesto que en este documento encontraremos las claves sobre qué decir y qué no se debe decir, cuáles son los errores más frecuentes y cómo evitarlos.

Además, nos recordará las audiencias clave, puesto que, no lo olvidemos, los públicos en situaciones de crisis no suelen ser los mismos que en situaciones normales.

Sin embargo, no debemos confundir nunca un Manual de Comunicación de Crisis con un listado de recomendaciones, una guía o un modelo de actuación general. Un buen Manual de Crisis debe ajustarse a cada empresa. Debe ser fruto de un intenso trabajo, normalmente del departamento de comunicación, en el que se han estudiado todos los elementos que puedan entrar en juego en cada caso. Y no basta con realizar este esfuerzo una vez. Los manuales tienen que actualizarse periódicamente y adaptarse a la realidad cambiante de la compañía.

Tiene que ser un documento sencillo, de fácil manejo y que siempre tengamos a mano. Durante una crisis no hay tiempo para leer una memoria, y es recomendable, además, poder disponer de una copia en papel para no quedarnos exclusivamente en manos de la tecnología.

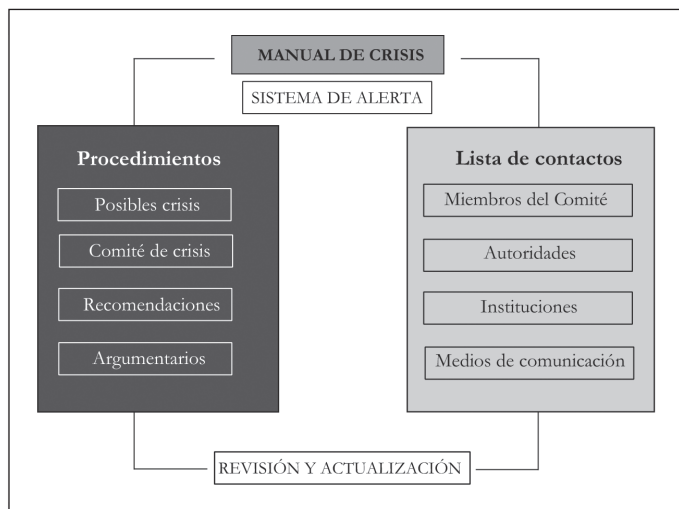
El Manual de Comunicación de Crisis es un documento confidencial pero, al mismo tiempo, debe ser conocido por todas aquellas personas que puedan verse implicadas.

### 8.6.5. Contenidos de un manual

Puesto que cada manual debe dar respuesta a las particularidades de cada compañía, es difícil hablar de sus contenidos sin caer en el error de estereotiparlo. No obstante, sí sabemos qué elementos básicos deberían componerlo:

- Una breve relación de las posibles crisis que puede sufrir una compañía, clasificadas además de forma muy sencilla y que permita encontrar las respuestas de forma rápida y fácil.
- Composición y funciones del Comité de Crisis, de tal manera que sepamos cuál es el papel de cada uno de los miembros, el objetivo de este sistema de trabajo...
- Recomendaciones generales sobre procedimientos de actuación. ¿Qué hacemos ante una situación determinada? ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuándo?
- Respuestas consensuadas y elaboradas desde la tranquilidad para que nos sirvan de guía ante las múltiples preguntas que, sin ninguna duda, nos surgirán llegado el momento. Es decir, argumentarios que nos ayuden a construir la postura oficial de compañía.

**Gráfico 8.4.**  
Contenidos en un manual de comunicación de crisis.





- Además, es conveniente que, dentro del manual o como complemento al mismo, se dispongan todas las bases de datos actualizadas de los miembros del Comité de Crisis, las autoridades e instituciones clave para la compañía, los medios de comunicación...

### ***8.6.6. La información, clave en la gestión***

Tanto antes como durante la gestión de la crisis, la información es clave. El conocimiento es, sin duda, una herramienta básica que nos permitirá analizar la situación desde una perspectiva mucho más amplia.

Al margen del tipo de crisis al que nos estemos refiriendo, es muy importante disponer de todos los detalles, para lo cual, si es necesario, nos apoyaremos en expertos. No basta con tener un conocimiento aproximado del tema. Durante la gestión de la crisis, las informaciones que manejen deberán estar contrastadas y actualizadas.

Respecto al incidente en concreto, necesitamos saberlo todo: cuándo se ha producido, dónde, cómo ha sucedido (todo lo que sea posible conocer), cuántas personas están implicadas, quiénes, consecuencias, quiénes están informados, cómo nos hemos enterado...

Al tiempo que nos sumergimos en toda la información concreta y detallada del incidente, intentaremos averiguar antecedentes: otras crisis similares de nuestra empresa o del sector. Esto nos ayudará a evaluar posibles escenarios y a conocer la mejor estrategia para resolver la situación a nivel comunicativo. Los aciertos y los errores anteriores siempre son un buen punto de partida.

Puesto que lo que está en juego es la reputación de la compañía, es conveniente también evaluar hasta qué punto la crisis está afectando o no a la opinión pública o a las audiencias clave. Para ello, los sondeos de opinión son de gran utilidad, puesto que nos marcarán el pulso de la opinión pública durante la gestión y nos permitirán medir los resultados a su cierre.

Respecto a los estudios sociológicos, su utilización es frecuente y recomendable no sólo en situaciones de crisis.

Las compañías deben conocer cuál es la percepción de sus vecinos, sus clientes, sus empleados o la opinión pública. Será de gran ayuda para saber cómo debemos dirigirnos a cada audiencia y cuál debería ser nuestro objetivo en la gestión de la comunicación de crisis.

### **8.6.7. Formación**

Si, como ya hemos dicho, el Manual de Crisis es una herramienta estratégica a la hora de afrontar una situación de crisis –dado que nos aporta, ante todo, tranquilidad y sentido común–, la experiencia no puede ser menos.

Ahora bien, como superar situaciones de crisis no es una experiencia que podamos escoger y, desde luego, nadie desea a priori, la formación puede ser el mejor método para adquirirla.

La formación en gestión de crisis es una práctica cada vez más habitual en las compañías, especialmente en aquellas que, por su actividad, se consideran más expuestas. Por lo general, estas actividades se centran en la formación de portavoces en situaciones de crisis, la preparación de encuentros con los medios de comunicación y la comunicación con un público hostil (que no necesariamente son los propios medios). En todos los casos se realiza un análisis de las posibles preguntas y respuestas que ante determinadas situaciones de crisis debería dar la empresa.

Normalmente, estas formaciones son la base o la conclusión de un Manual de Crisis. En unos casos, la experiencia sirve para poner en común las situaciones más complicadas, los peores escenarios, y se busca un consenso para elaborar los argumentarios y procedimientos que compondrán el manual. En otros, se aplica la teoría expuesta en el manual a las personas que previsiblemente gestionarán la crisis.

Por último, algunas compañías apuestan por un entrenamiento mucho más sofisticado y, sin duda, muy práctico. Se trata de realizar ensayos y simulacros para conocer hasta qué punto está preparada la compañía para salir de una situación de crisis sin que ésta afecte a su imagen. Y por

qué no; al fin y al cabo, las empresas se someten a este tipo de pruebas para preparar otro tipo de situaciones, supuestamente porque esto contribuirá a una mejor resolución en caso de que algo suceda.

## 8.7. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DURANTE LA CRISIS

Estalla la crisis. ¿Qué hacemos?

Como ya se ha expuesto, la clave es tener la capacidad de liderar la crisis, reaccionar rápido, no vernos inmersos en ella sin capacidad de respuesta. Esto significa que no podemos permitir que otros hablen por nosotros o que sean los medios quienes marquen nuestros tiempos.

Así pues, el factor tiempo es la clave. Cuanto antes conozcamos la situación, antes podremos activar el plan de comunicación y, por lo tanto, la gestión será desde una posición más cómoda.

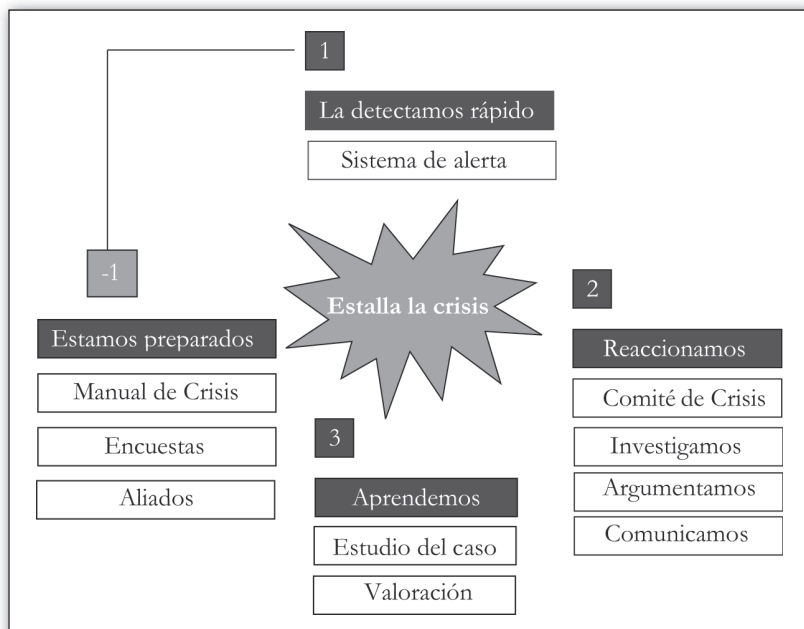
Para ser los primeros en conocer la situación (objetivo uno), debemos tener siempre activado un sistema de alerta, del que ya hemos hablado.

Ahora bien, ¿qué hacemos una vez que nos llega la voz de alarma? Los pasos suelen ser casi siempre los mismos:

1. Convocamos el Comité de Crisis, que ya tendremos definido de antemano, con las personas que lo componen disponibles y, a poder ser, entrenadas.
2. Recopilamos toda la información. Esta labor suele correr a cargo del departamento de comunicación que intentará centralizar toda la información. Averiguaremos todos los detalles del incidente, los antecedentes, buscaremos apoyos externos si los necesitamos...
3. Preparamos la postura oficial: qué va a decir la compañía al respecto. En este sentido, disponer de los argumentarios básicos ya consensuados previamente puede ser de gran utilidad, si bien nunca deben interpretarse como mensajes prefijados e inamovibles.
4. Informamos. En este punto, el Comité de Crisis deberá decidir a qué audiencias, en qué momento, cómo

y quién lo hace. El portavoz deberá estar preparado. Ahora bien, lo más importante es tomar la iniciativa, liderar el proceso de información para evitar los rumores y las informaciones falsas.

**Gráfico 8.5.**  
Procedimientos de actuación en caso de crisis.



### 8.7.1. ¿Y qué pasa cuando todo ha terminado?

Tan importante como saber cuándo nos encontramos ante una situación de crisis es saber en qué momento la damos por cerrada y, sobre todo, cómo lo hacemos. Desde luego, antes de darla por concluida, lo primero es cerciorarnos de que la crisis está resuelta técnicamente sin que haya ningún riesgo de reactivación.

### 8.7.2. Cierre mediático

Lo siguiente es trabajar en el cierre mediático: declaraciones de medidas que se van a tomar, anuncio de próximos pasos, balance de lo ocurrido... Cualquier información o declara-

ción que permita transmitir a la opinión pública que todo ha terminado y que lo hemos hecho bien. No es recomendable dejar nunca una crisis sin cerrar en los medios.

### ***8.7.3. Agradecer apoyos***

Pero los medios son sólo un canal y una audiencia. No olvidemos cerrar la crisis para las demás audiencias. Por ejemplo, una buena manera de hacerlo ante las instituciones, empleados... es agradecer los apoyos. De hecho, ésta suele ser una buena oportunidad para mejorar e intensificar las relaciones con la comunidad y con las instituciones, si realmente conseguimos transmitir una buena gestión (honestidad, transparencia, diligencia, responsabilidad).

### ***8.7.4. Aprender de lo sucedido***

A nivel interno, ninguna gestión de crisis debería cerrarse sin una evolución y un análisis de lo sucedido. Por muchas ganas que tengamos de pasar página, no cabe duda de que la experiencia nos servirá para afrontar nuevas situaciones.

Por lo tanto, la compañía debería establecer un sistema de trabajo (normalmente contemplado en el propio Manual de Crisis) que permita realmente aprender de lo sucedido.

En primer lugar, se realizará un análisis de la cobertura para medir la respuesta de los medios de comunicación y realizar un mapa de audiencias (quiénes han sido las más activas, las más hostiles...).

Por otro lado, se valorarán cada una de las medidas adoptadas: los aciertos y los errores de la gestión. Esto nos servirá para conocer las herramientas que han sido más eficaces y las que, por el contrario, han entorpecido la gestión.

Y, por último, se medirá el impacto real que la crisis ha tenido sobre la compañía, ya sea en ventas, en reputación, en producción...

Obviamente, de este último punto extraeremos la información más valiosa, en el sentido de conocer la magnitud del daño causado por la crisis. No obstante, para hacer un

diagnóstico sobre la gestión de la comunicación deberíamos tener en cuenta los siguientes factores:

- Si hemos demostrado y transmitido a la opinión pública control y confianza desde el primer momento.
- Si nuestros mensajes han llegado con claridad a la audiencia.
- Y si hemos conseguido controlar la cobertura informativa, que debería ir en progresivo declive tras el estallido inicial que suele representar el inicio de las crisis.

## **8.8. LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

A los medios de comunicación hay que respetarlos siempre. Y para respetarlos, hay que entenderlos: los periodistas son profesionales de la información.

De nada sirve intentar cambiar nuestra actitud con los medios sólo cuando nos encontremos en una situación de crisis. Demasiado tarde. La profesionalidad en la gestión de la comunicación de una compañía debe prevalecer siempre por encima de todo.

Así pues, seguiremos las mismas reglas de juego. Tratemos al medio con respeto y ofrezcamos siempre lo que realmente busca: información veraz y contrastada.

Con este punto de partida, sabemos que la información es la clave. Buena información y, además, bien contada. Debemos transmitirla en un lenguaje sencillo, expresando concisión y claridad. Sólo así garantizaremos que el mensaje será bien interpretado.

Pero dado que nos encontramos en una situación de crisis, debemos hacer un esfuerzo por transmitir tranquilidad y transparencia. Y es aquí donde retomamos nuevamente las palabras de Ivy Lee: *“Open book”*, sin tapujos ni secretos.

### ***8.8.1. Algunos consejos básicos sobre la relación con medios***

- Hablar con calma, no perder nunca los nervios con un periodista. Para transmitir tranquilidad debemos mostrarnos tranquilos.

- Mostrar interés. Nos importa lo que está sucediendo.
- Aportar transparencia: dar toda la información que podamos, pero sólo contrastada.
- En la medida de lo posible, intentaremos difundir puntos positivos.

### 8.8.2. ¿Qué es noticia en una crisis?

Probablemente todo sea noticia en una crisis. Por lo general, las malas noticias de una compañía son siempre noticia para el periodista. En caso de crisis, podemos estar casi seguros de que lo que para nosotros podría no ser más que un incidente, tendrá interés informativo para los medios de comunicación.

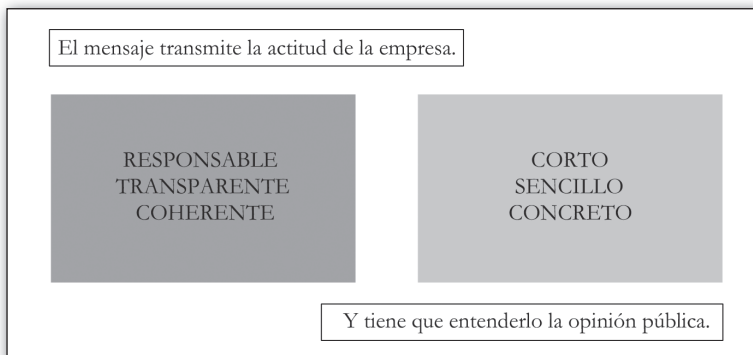
En este sentido, cualquier recomendación aplicable a la gestión con medios cobra mayor importancia cuando nos encontramos en una situación crítica. Por ejemplo, si sabemos que la polémica siempre despierta interés, cuanto más en una crisis, no la fomentemos. Si partimos de la base de que lo humano interesa más que lo impersonal y lo cercano más que lo lejano, debemos ser conscientes de que nuestra situación probablemente cumpla todos estos requisitos que darán protagonismo a la compañía.

### 8.8.3. El mensaje

El mensaje siempre transmite la actitud de la empresa; por lo tanto, debe ser responsable, transparente y coherente.

#### Gráfico 8.6.

Características del mensaje.



Pero tiene que entenderlo la opinión pública, por lo que debemos retomar los consejos básicos de cómo preparar la información con los medios de comunicación: mensaje corto, sencillo y concreto.

## **8.9. COMUNICACIÓN INTERNA DURANTE LA CRISIS**

El empleado es siempre una audiencia clave para la empresa. Esto es así antes, durante y después de una crisis.

La comunicación interna debe ser extremadamente cuidada durante una situación crítica a través de todas las herramientas posibles, que no siempre coincidirán con las que la compañía utilice de forma habitual. Es importante tenerlo en cuenta, porque sería un error gravísimo utilizar los mismos canales cuando realmente tienes algo estratégico que transmitir. Por ejemplo, utilizar un tablón de anuncios puede no ser el mejor medio para comunicar un tema de gran sensibilidad o una urgencia.

En este sentido, probablemente el mejor vehículo sea la comunicación verbal en cascada, dando protagonismo a las personas y no los papeles. En este caso, es muy importante seleccionar los perfiles más adecuados para asumir esta responsabilidad, bien por el cargo (en función de la gravedad), bien por la estructura organizativa.

Cuando nos encontremos ante una situación grave, deberán ser los máximos responsables de la compañía los que se pongan al frente de sus empleados.

En todo caso, el departamento de recursos humanos juega un papel decisivo en la gestión de la comunicación interna.

### ***8.9.1. Comunicación fluida***

Al igual que sucede con los medios de comunicación, la base de una buena gestión de crisis a nivel interno es partir de una buena comunicación interna.

Disponer de canales fluidos de comunicación vertical y horizontal contribuirá enormemente al éxito de la gestión de la crisis. Será mucho más ágil informar a nuestros empleados, mucho más eficaz y más controlado.



### 8.9.2. Audiencia clave

Una mala gestión de la comunicación interna durante una situación de crisis puede abrir un nuevo frente a la compañía en un momento muy delicado. Imaginemos un Comité de Empresa descontento, familias de empleados enfadadas...

Lógicamente, existen crisis en las que, por su carácter catastrófico o trágico, los empleados cobran especial protagonismo. Un accidente laboral, un incendio en la planta, una explosión en la fábrica... cualquier accidente que implique un riesgo para la vida de los empleados debe ser gestionado con la mayor responsabilidad y sensibilidad por parte de la dirección de la compañía. Es en esos momentos en los que se muestra la mejor o la peor cara de una empresa.

Por otro lado, las crisis derivadas de actividades financieras y económicas con consecuencias sociales que afecten a los trabajadores son también clave en comunicación interna: crisis por cierres, despidos masivos, huelgas...

Sobre cómo gestionar la información con los empleados, nuevamente impera el sentido común. Siempre hay que ponerse en el lugar de los empleados, de los afectados y de las familias para comprender su postura y sobre esta base de entendimiento decidir la actuación más correcta.

### BIBLIOGRAFÍA

- ADECEC, *El libro práctico de las relaciones públicas*, Barcelona, 1996.
- BARQUERO, D., *El libro de oro de las relaciones públicas*, Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- BOLADERAS, M., *Comunicación, ética y política*, Madrid, Tecnos, 1993.
- CENTER, H., *Public Relations practice. Case studies*, New Jersey, Prentice-Hall, 1975.
- COLE, R., *The practical handbook of Public Relations*, New Jersey, Prentice-Hall, 1981.
- KASPERSON, R. y STALLEN, P., *Communicating risk to the public*, Norwell, Kluwer Academic Publishers, 1990.

- LÓPEZ QUESADA, M., *Estamos en crisis. Lecciones sobre la gestión de crisis*, Madrid, Dossat, 2003.
- MITROFF, I. y PEARSON, CH., *Cómo gestionar una crisis*, Barcelona, Gestión 2000, 1997.
- PULGAR, L., *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Madrid, ESIC Editorial. 1999.
- SHELDON GREEN, P., *La dirección ante situaciones de crisis*, Barcelona, Folio, 1994.

## 9

### Anticiparse al desastre Ferran Lalueza

Una crisis, por definición, puede poner en peligro la continuidad de las actividades que lleva a cabo una empresa o institución y, bajo circunstancias especialmente graves o a causa de gestiones de crisis particularmente torpes, puede suponer incluso una amenaza para la pervivencia de la entidad que se ve implicada en ella. Si no perdemos de vista esta realidad, aceptaremos sin reservas que debe hacerse todo cuanto pueda ser hecho para evitar que se produzca una crisis o para minimizar, al menos, sus efectos más dañinos.

Con todo, no existen fórmulas mágicas que puedan preservar sistemáticamente a las organizaciones del estallido de una crisis ni de sus nefastas consecuencias. De hecho, tal como enseguida veremos, el entorno en el que se mueven las instituciones y las empresas en la actualidad es especialmente proclive a la génesis de situaciones de crisis, y nada parece indicar que esta tendencia vaya a revertir. Al contrario, según todos los indicios, seguirá arreciando durante los próximos años y, probablemente, las próximas décadas.

¿Qué hacer, por tanto, ante semejante panorama? ¿Deben las entidades acostumbrarse a vivir peligrosamente? ¿Deben resignarse a subsistir bajo la espada de Damocles que comporta el hecho de que cada pequeño paso en falso pueda suponer un descalabro irreversible? Pues, en cierto modo, sí. Sin embargo, resignación no es ni de lejos la palabra que mejor define la actitud eminentemente proactiva que deberían adoptar las empresas e instituciones para sobrevivir en un entorno tan turbulento como el que nos ha tocado vivir.

En materia de crisis, en esencia, sólo existen dos estrategias que permiten a una entidad actuar con cierta anticipación e incrementar así sus expectativas de subsistir y de seguir llevando a cabo su labor pese a la potencial hostilidad generada por sus actuaciones (dolosos o no) o incluso por su mera existencia. Lejos de ser excluyentes, estas dos estrategias deben conjugarse para minimizar el riesgo que, aun así, difícilmente podrá erradicarse por completo. Nos referimos a la estrategia de prevención y a la estrategia de previsión.

Antes de exponer con cierto detalle el modo en que estas dos estrategias contribuyen –en la medida de lo posible– a blindar a una empresa o institución contra los peligros que se derivan de una situación de crisis, vamos a repasar sucintamente algunos de los factores que hoy en día contribuyen a incrementar las posibilidades de que una entidad pueda hallarse en el ojo del huracán con una temible y pasmosa facilidad. En este sentido, quien crea que está a salvo se equivoca.

### **9.1. CAMPO DE MINAS**

Puestos a buscar un símil que dibuje con trazo preciso el entorno en el que las empresas e instituciones desarrollan sus actividades en el presente, difícilmente hallaremos uno más certero que el del campo de minas. Las organizaciones que se adentran en él con una despreocupación más propia de quien pasea por su jardín tienen enormes posibilidades de ver como su reputación salta por los aires hecha añicos y acompañada, casi siempre, de otros elementos menos intangibles que el mero buen nombre. ¿Exageramos? Creemos que ni un ápice, pero que juzgue el lector a partir que las constataciones que consignaremos en este epígrafe.

Partamos, de entrada, del marco que nos aporta la tan cacareada globalización. Probablemente se trata del fenómeno más definitorio del mundo en el que vivimos. Un fenómeno incontestable pero, desde luego, no por ello incontestado.

¿Y qué supone la globalización? Pues, entre otras muchas cosas, supone ver a grandes corporaciones multinacionales actuando a escala planetaria y multiplicando su poder hasta extremos hasta hace poco impensables, pero incrementando también, al mismo tiempo, su vulnerabilidad hasta límites igualmente inéditos. Moviéndose fuera de su hábitat natural, estas corporaciones tienen que encarar un choque intercultural para el que no siempre están preparadas. El hecho de ser percibidas como entidades extranjeras y, por ende, con pretendida voluntad colonizadora, aumenta la incomodidad de su posición y las convierte en cabeza de turco recurrente.

Puede argumentarse que la actuación de las multinacionales en países emergentes no constituye precisamente una novedad. Es cierto. Sin embargo, existen al menos dos factores que marcan la diferencia en los albores de nuestro siglo XXI. El primero es la sociedad de la información y del conocimiento en la que estamos inmersos. El segundo, fruto de esta sociedad y de la propia globalización, es el creciente interés que existe en los países llamados desarrollados por conocer la situación real de los países considerados en vías de desarrollo.

Para expresarlo de forma gráfica, podríamos decir que se juntan el hambre y las ganas de comer. La globalización hace que dirijamos nuestra mirada hacia lo que está ocurriendo en países emergentes más o menos distantes, mientras que las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que han propiciado la eclosión de la sociedad del conocimiento nos permiten saber qué está ocurriendo en el otro extremo del globo en tiempo real.

Con todo, las grandes corporaciones cada vez lo tienen más difícil para aplicar un doble rasero a sus actuaciones globalizantes. Desgraciadamente, la cara seductora en los países consumidores y la cara explotadora en los países productores todavía conviven en numerosas multinacionales. Sin embargo, el precio que pueden llegar a pagar por esta dualidad se aleja cada vez más de la impunidad de la que, hasta hace relativamente poco, disfrutaban por lo general.

A este nuevo escenario ha contribuido también un profundo cambio en las actitudes y en los valores de los distintos públicos que se relacionan con empresas e instituciones. Un creciente nivel de exigencia y un espíritu cada vez más crítico marcan la pauta, lo cual supone que las entidades se ven sometidas a un severo escudriño perpetuo. Paradójicamente, las más poderosas son también las más vigiladas y, por tanto, las que más probabilidades tienen de verse envueltas en una situación de crisis.

## **9.2. MÁS VALE PREVENIR**

Sometida al incesante escrutinio de las ONG, los medios de comunicación, las asociaciones de consumidores y usuarios

y los organismos responsables de velar por el cumplimiento de una legislación cada vez más estricta, prácticamente cualquier empresa e institución es susceptible de que planee sobre ella la sombra de la duda. Máxime si consideramos que una reputación arruinada no va necesariamente asociada a una actuación ilegal. Muchas veces basta con que una actuación sea considerada meramente ilegítima por parte de determinados actores sociales para que la entidad en cuestión se vea en la picota.

Y aquí es justamente donde la estrategia preventiva marca la diferencia entre aquello que puede generar una situación relativamente incómoda y aquello que comporta, en cambio, una auténtica situación de crisis y una amenaza grave y real para la organización afectada. La clave reside en que las entidades que hayan conseguido labrarse una sólida reputación a través de sus actuaciones socialmente responsables serán mucho más inmunes al estallido de crisis que aquellas que no cuenten con este capital.

Sin duda, las relaciones públicas juegan en este ámbito un papel crucial. Al fin y al cabo, la reputación de una entidad se nutre de la forma en que dicha entidad es percibida por la opinión pública, y tales percepciones pueden ser modeladas por un programa efectivo de comunicación y relaciones públicas. Sin embargo, a la hora de diseñar un programa de este tipo conviene no perder de vista dos consideraciones absolutamente esenciales.

La primera es que las percepciones deben estar siempre sustentadas por los hechos. Las operaciones meramente cosméticas no sirven porque –como suele decirse– podemos engañar a alguien todo el tiempo y a todos durante algún tiempo, pero no podemos engañar a todos durante todo el tiempo. En un entorno tan vigilante como el anteriormente descrito, esta célebre sentencia cobra más vigencia que nunca.

Si, en lugar de hacer las cosas bien, una institución o empresa se limita a aparentarlo para mejorar su imagen y su reputación, más tarde o más temprano se acabará sabiendo. Entonces, la falsa reputación obtenida, lejos de ser

una salvaguarda para evitar posibles situaciones de crisis, actuará más bien como detonante de ella. No en vano, los públicos más críticos tienden a cebarse en las entidades que presentan contradicciones más o menos flagrantes entre sus actuaciones y sus proclamas.

La segunda consideración que debe hacerse es que las relaciones públicas bien entendidas parten siempre de una concepción bidireccional. Muchos presuntos profesionales de esta disciplina aún piensan que su labor consiste esencialmente en persuadir a los distintos públicos de una entidad de que dicha entidad actúa siempre de un modo ejemplar. Se trata de una concepción trasnochada y éticamente muy cuestionable de las relaciones públicas, pero en absoluto inusual.

Un buen programa de relaciones públicas debe poner por lo menos tanto énfasis en garantizar que el punto de vista de la entidad a la que sirve es conocido, entendido y tenido en cuenta por sus públicos como en descubrir, comprender y considerar el punto de vista de tales públicos. Y no necesariamente en este orden sino que, a poco que sea posible, resulta mucho más razonable y eficaz escuchar antes que hablar, es decir, saber qué es lo que se espera de nosotros antes de explayarnos explicando lo bien que estamos haciendo las cosas.

La creación y el mantenimiento de canales de comunicación abiertos que permitan a la organización conocer las expectativas de sus públicos, sus inquietudes, sus aspiraciones, sus recelos, etc. constituyen elementos del todo imprescindibles si queremos jugar a fondo la carta de la prevención. Si no disponemos de toda esta información, resulta extremadamente difícil prever la gestación de una crisis en el seno de alguno de los públicos con los que se relaciona nuestra empresa o institución.

Cuando hablamos de públicos, además, si de veras queremos que la estrategia preventiva resulte efectiva, debemos hacerlo en un sentido amplio. No basta con contemplar a aquellos interlocutores con los que nuestra empresa o institución se relaciona de forma habitual (empleados, clientes,

accionistas, proveedores...). Debemos tener en cuenta también a todos aquellos actores sociales que, en un momento dado, pueden adoptar una actitud crítica respecto a nuestra entidad. Así, un fabricante de bollería dirigida al consumidor infantil, por ejemplo, debería establecer también un diálogo fluido con pediatras y nutricionistas para conocer la valoración que hacen de sus productos e informarles de cualquier mejora nutricional que pueda derivarse del conocimiento de sus demandas.

### **9.3. PREVISIÓN VS. IMPROVISACIÓN**

Si una entidad cuenta con una reputación sólida (esto es, una reputación basada en hechos, no sólo en meras percepciones) y acorde con las expectativas de sus públicos (esto es, de todos los actores que puedan ser críticos respecto a sus actuaciones), su vulnerabilidad se reduce significativamente. En consecuencia, es mucho menos probable que acabe envuelta en una situación de crisis.

Si, pese a todo, la crisis se produce, los canales de diálogo establecidos con los diversos interlocutores permitirán casi siempre gestionar la crisis de un modo mucho más proactivo y airoso. Un plan de comunicación y relaciones públicas receptivo a las demandas de los diversos públicos y respetuoso con sus puntos de vista convertirá en potenciales aliados a aquellos actores sociales que, de otro modo, serían sin duda potenciales enemigos. Y si ello no basta para abortar la crisis, por lo menos la hará mucho más llevadera y reducirá las dosis de riesgo asumido por la entidad implicada.

En cualquier caso, a donde no llegue la estrategia de prevención debería llegar la estrategia de previsión. Las crisis requieren siempre actuaciones muy ágiles y flexibles pero, ante este tipo de situaciones, la improvisación resulta casi siempre nefasta. Es crucial, por tanto, haber realizado previamente una planificación meticulosa de las acciones comunicativas que llevaremos a cabo en caso de crisis.

Este imprescindible ejercicio de anticipación se plasma en el llamado Manual de Comunicación en Situaciones de



Crisis, herramienta básica para hacer frente a dichas situaciones con ciertas garantías de éxito. Escapa a los objetivos de este capítulo exponer con detalle cómo deben elaborarse esta clase de manuales, pero entendemos que hay tres aspectos que nunca deben pasarse por alto y en los que, consecuentemente, vale la pena incidir.

El primero es la necesidad de que el manual contemple los diversos factores que pueden desencadenar una crisis (desde los más probables a los más insólitos) de la forma más exhaustiva posible. Para lograrlo, lo más recomendable es llevar a cabo una auditoría de riesgos en la que participen todos los departamentos de la entidad, incluso aquellos que realmente cuesta creer que puedan verse implicados en una situación crítica. No olvidemos que una entidad puede acabar viéndose envuelta en una crisis tanto si comercializa un lote de productos en mal estado, como si su campaña publicitaria resulta ofensiva para determinados colectivos, o si su contabilidad es excesivamente creativa, o si su comité de empresa decide convocar una huelga, o si uno de sus transportistas se ve implicado en un accidente de tráfico grave...

El segundo aspecto a considerar es que de poco nos sirve contar con un inventario exhaustivo de los posibles detonantes de una crisis si no tenemos también perfectamente identificados los indicios que nos advertirán de que pueden estar fraguándose tales detonantes. El manual debe recoger también, pues, estos indicios y establecer canales comunicativos extremadamente ágiles que garanticen que su detección será conocida con la máxima celeridad por los responsables de gestionar una hipotética crisis.

El tercer aspecto a tener en cuenta, por último, es que un buen manual contará con un anexo que incluya los datos de contacto de todos aquellos interlocutores que puedan estar vinculados a los temas potencialmente críticos que afectan a la institución o empresa para la que ha sido elaborado. En situaciones de crisis, contactar con tales interlocutores (un organismo de la Administración, el portavoz de una ONG, un líder sindical, la presidencia

de una agrupación sectorial...) antes de que conozcan los hechos por boca de otros puede suponer la diferencia entre enfrentarse a una crisis manejable o verse abocado a un abismo insondable. Ni que decir tiene, por tanto, que la actualización de estos datos de contacto constituye una labor obligada y necesariamente continuada.

#### **9.4. AHORA O NUNCA**

La mayor parte de las organizaciones empiezan a desarrollar seriamente sus planes de comunicación de crisis en el preciso instante en que les estalla o, en el mejor de los casos, cuando ya está tan cerca que el miedo se palpa en el ambiente. Ciertamente, tal como afirma el dicho, mejor tarde que nunca. Cuando hablamos de prevención y de previsión, sin embargo, tarde equivale a nunca.

Una organización que haya sufrido en sus carnes los efectos de una crisis será, sin duda, mucho más sensible al respecto y mucho más receptiva tanto a la idea de prevenir futuros desastres como a la de estar preparada por sí, pese a todo, se acaban produciendo. Escarmentar a base de ver a nuestra organización en el filo de la navaja, sin embargo, no constituye la mejor opción.

De hecho, el principal valor que nos aportan las estrategias de la prevención y de la previsión es justamente el de ahorrarnos el mal trago que supone el estallido de una crisis o, al menos, el de minimizar sus efectos más lesivos. Para desarrollar e implementar estas estrategias con todo el rigor requerido, no obstante, resulta del todo imprescindible que la organización tome plena conciencia de su vulnerabilidad frente a una variedad relativamente amplia de situaciones que pueden derivar en crisis. Desgraciadamente, la experiencia nos demuestra que, para muchas empresas e instituciones, esta toma de conciencia sólo se produce cuando la crisis ya está, cuando menos, en ciernes.

Sin embargo, dado que el escenario óptimo es el que nos permite iniciar el desarrollo de los planes de comunicación de crisis sin la presión que supone percibir ya la amenaza de una crisis latente, resulta muy útil echar mano

de una serie de técnicas y recursos que pueden ayudarnos a que la toma de conciencia de la vulnerabilidad de nuestra organización se produzca por vía no traumática. Si lo conseguimos, habremos dado el primer paso (generalmente, el más difícil) en la dirección correcta: en la dirección de la prevención y de la previsión.

## 9.5. TÉCNICAS DE CONCIENCIACIÓN

Por todo lo dicho anteriormente, por tanto, vale la pena incidir, aunque sea sucintamente, en alguna de estas técnicas de concienciación. Vamos a comentar un par.

La primera consiste en analizar algunas de las crisis que, aunque no hayan afectado a nuestra organización, se hayan producido en nuestro sector de actividad o bien en ámbitos relativamente próximos o con los que exista algún punto de contacto. Dado el entorno de alto riesgo en el que las empresas e instituciones desarrollan actualmente su actividad, no debería resultarnos muy difícil encontrar unos cuantos ejemplos que sirvan a nuestros propósitos.

Una vez analizados estos casos de crisis, y a la luz de los resultados obtenidos, llega el momento de formularse algunas cuestiones. ¿Podría habernos pasado a nosotros? ¿Acaso lo estamos haciendo mucho mejor de lo que lo hacía la organización afectada? ¿Tenemos realmente fortalezas de las que carecía dicha organización? ¿O, más bien, tenemos debilidades idénticas o incluso peores?

Y aun podemos añadir alguna cuestión adicional, incluso más trascendental si cabe: si nos hubiera ocurrido a nosotros, ¿habríamos salido mejor o peor librados que la organización que realmente ha sufrido la crisis? Dicho de otro modo, ¿disponemos de recursos adecuados para hacer frente a una situación como esa con ciertas garantías?

Si los ejemplos de situaciones de crisis que hemos decidido emplear como referente han sido seleccionados con acierto y si respondemos a estas cuestiones con total sinceridad, este sencillo ejercicio comparativo nos servirá la mayoría de las veces para convencernos de que, más a

menudo de lo que nos gustaría admitir, lo único que nos ha separado del desastre más absoluto ha sido la diosa fortuna. Como es sabido, sin embargo, se trata de una deidad caprichosa y especialmente esquiva con los que la tientan con frecuencia...

Una segunda técnica, igualmente sencilla y efectiva, consiste en llevar al extremo las flaquezas de nuestra organización planteándonos qué es lo que podría llegar a ocurrir a partir de cada una de ellas si nos situáramos en el peor escenario posible. Y si resultara que confluyen varias de estas debilidades de forma particularmente desafortunada, ¿cuál sería entonces el peor escenario posible?

Probablemente no será necesario forzar la imaginación excesivamente para acabar perfilando escenarios que pongan a nuestra empresa o institución contra las cuerdas. La mayor parte de las veces, esa situación límite puede comportar una seria amenaza, incluso, para la pervivencia de nuestra organización.

El empleo de técnicas de este tipo nos permitirá tomar conciencia tanto de nuestra vulnerabilidad como de lo mucho que está en juego cuando nos amenaza o atravesamos una situación de crisis. Y es esta concienciación la que, en definitiva, nos permitirá impulsar una política de comunicación de crisis orientada a la prevención y a la previsión en lugar de otorgarle la función de apagafuegos que mayoritariamente sigue asignándosele aún.

Manteniendo el símil incendiario, desde luego siempre será mejor iniciar la gestión de la comunicación de crisis cuando empezamos a oler a chamusquina que cuando las llamas nos envuelven. Pero si esa gestión puede reducir significativamente las posibilidades de que se declare un incendio y al mismo tiempo nos va a permitir controlarlo de forma más efectiva, ágil y segura en caso de que no podamos reducir el riesgo a cero, vale la pena iniciarla ya.

## **9.6. MANOS A LA OBRA**

Tan pronto como hayamos tomado conciencia de la conveniencia de articular una política comunicativa que afronte

las crisis desde una vertiente esencialmente preventiva y de previsión (o tan pronto como hayamos conseguido que la coalición dominante de nuestra organización haya tomado esta conciencia), deberemos poner manos a la obra de inmediato. Resultaría flagrantemente contradictorio que, estando convencidos de las bondades derivadas de una gestión comunicativa proactiva y anticipatoria, decidiéramos demorar su desarrollo e implementación.

Por tanto, la pregunta ahora es: ¿por dónde empezamos? Vamos a intentar darle respuesta.

Anteriormente ya hemos comentado la conveniencia de disponer de una auditoria de riesgos lo más exhaustiva posible. *Stricto sensu*, la realización de una auditoria de riesgos no responde a una finalidad básicamente comunicativa, sino que va mucho más allá. De hecho, forma parte de la política de gestión de riesgos que cualquier organización responsable planifica y desarrolla con esmero. No obstante, si por el motivo que sea nuestra organización carece de este instrumento o lo tiene pero requiere una actualización sustancial, no es ninguna tontería empezar justamente por ahí.

Las amenazas que emerjan a partir de la realización de una auditoria de riesgos son las que nos darán las principales pautas de actuación para poder poner en marcha tanto la estrategia de prevención como la de previsión. En este sentido, cabe insistir en la necesidad de desarrollar ambas estrategias en paralelo.

Por muy buena que sea nuestra política preventiva, nunca conseguiremos garantizar al cien por cien que la empresa o institución para la que trabajamos esté absolutamente exenta de verse implicada en una situación de crisis. Por tanto, no resultaría muy inteligente desatender la gestión comunicativa orientada a la previsión, es decir, aquella que nos permitirá hacer frente a la crisis adecuadamente y reducir tanto como sea posible el daño que nos causará si, aunque sea contra todo pronóstico, acaba estallando.

Por otra parte, nunca debemos perder de vista que la mejor crisis es la que no llega a producirse. Desde esta

perspectiva, dedicar todos nuestros recursos a estar preparados para gestionar la comunicación de crisis con el mayor acierto posible, en lugar de dedicar una parte significativa de los mismos a intentar evitar que la crisis tenga lugar, tampoco parece muy razonable.

### 9.7. NO HAY CRISIS BUENA

Es cierto que la literatura especializada recoge en ocasiones algún *case study* que demuestra que una buena gestión de crisis puede conseguir que una organización salga incluso reforzada de una situación de este tipo. También aquí conviene, no obstante, tener bien presentes un par de consideraciones al respecto.

La primera es que no hay ninguna organización que desee verse envuelta en una situación de crisis. Por más que exista la opción de salir relativamente airoso de la misma, e incluso contemplando la posibilidad de que una gestión de crisis excepcionalmente brillante pueda llegar a beneficiar a medio plazo nuestra imagen pública, la unanimidad es absoluta: el riesgo que conlleva una genuina situación de crisis no compensa en ningún caso tales beneficios hipotéticos. La prevención, pues, es esencial.

La segunda consideración es que no tenemos la menor oportunidad de salir, ya no digo beneficiados, sino meramente indemnes de una situación de crisis si no disponemos de todo un repertorio de estrategias y recursos cuidadosamente planificado y elaborado para hacer frente a este tipo de situaciones. La previsión, por tanto, resulta igualmente esencial.

Evidenciada la necesidad de ir avanzando simultáneamente en ambas estrategias –prevención y previsión–, conviene evitar, no obstante, la tentación de querer hacerlo todo a la vez. Intentar blindarnos ante todas las amenazas que pueden conducir a nuestra organización a protagonizar una crisis es una tarea condenada al fracaso. En consecuencia, resulta obligado priorizar.

¿Qué riesgos tienen mayores probabilidades de cristalizar en conflictos reales que amenacen a nuestra

organización? ¿Cuál de estas amenazas puede tener un efecto más devastador para nosotros? ¿Qué incidencia tendrá la actuación comunicativa que podamos llevar a cabo en la reducción del riesgo? La respuesta a éstas y a otras cuestiones similares nos ayudará a saber cuáles deben ser nuestros primeros pasos.

A partir de ahí, podremos avanzar más o menos en función de los recursos que podamos destinar en cada momento a las estrategias que hemos expuesto en este capítulo. Con todo, una vez iniciado el camino que nos lleva a otorgar a la comunicación un claro valor estratégico en la prevención y en la gestión de crisis, lo importante es no desandararlo jamás.





# 10

## Relaciones públicas y comunicación de crisis

Ana Belén  
Fernández Souto

Existe una analogía interesante entre la medicina y las relaciones públicas. El profesional de la medicina y el de las RRPP tiene que diagnosticar primero y tratar después. Es frecuente que se acuda a ambos cuando ya se ha producido el daño. Las RRPP preventivas son tan importantes como la medicina preventiva y, al igual que esta última, rara vez se aplica<sup>1</sup>.

### 10.1. DEFINICIÓN Y FUNDAMENTACIÓN

La comunicación en crisis es una de las principales actuaciones a las que debe hacer frente un profesional de las relaciones públicas. Y, para hacerlo, lo primero que debe conocer es la definición del concepto.

Una crisis se define como sigue: cualquier situación prodromal que corre el riesgo de a) aumentar en intensidad; b) ser objeto de inspección por parte del gobierno o de los medios de información; c) interferir en el desarrollo normal de los negocios; d) poner en peligro la imagen positiva de la que disfruta la empresa o sus directivos; e) dañar el balance de resultados de la empresa de alguna forma<sup>2</sup>.

A la vista de ello, los expertos en la materia, sitúan a Noé como el que, probablemente, fue el primer responsable de una organización que tuvo que enfrentarse a la tarea de gestionar una crisis<sup>3</sup>.

Aparte de posibles antecedentes históricos, subrayaremos que la comunicación de crisis consiste en un proceso de programación que no se enfrenta a circunstancias normales; es aquella que se hace frente a cualquier tipo de problema de la empresa que es necesario mitigar por medio de acciones comunicativas que consigan evitar que la variedad de públicos perciban una imagen de desprestigio de la institución.

Así, el profesional de las RRPP programa una comunicación de crisis cuando la organización tiene algún problema de cierta relevancia social, como pueden ser accidentes laborales; mala calidad del producto; corrupción; conflictos con la Administración pública; conflictos

---

1 HARRISON, S., *RRPP, una introducción*, Madrid, 2002, p. 31.

2 GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998, p. 25.

3 ÍDEM, p. 39.

ecológicos; adulteración de un producto o defectos de fábrica; el mal funcionamiento de los sistemas operativos de la organización; accidentes y desastres naturales, como accidentes aéreos, inundaciones o terremotos; manifestaciones, conflictos populares y conflictos de opinión pública; muerte o destitución de un alto ejecutivo; utilización inadecuada de fondos, escándalos financieros; escándalos relativos a la vida privada de un directivo; denuncias ante los tribunales en contra de la empresa y las investigaciones judiciales...<sup>4</sup> Se trata de problemas que tienen una dimensión social importante, y que, por lo tanto, pueden llegar a tener una influencia directa en la opinión pública.

Resultan, por consiguiente, situaciones que tienen una importante dimensión comunicativa, lo que obligará a los responsables de comunicación a corregir la transmisión negativa que los distintos públicos pueden percibir por esta serie de acontecimientos.

Así pues, una situación de crisis, implica:

1. Una pérdida de confianza en la organización y en su entorno más inmediato.
2. Investigaciones exhaustivas por parte de la Administración y de los propios medios de comunicación.
3. Cambios que afectan a la popularidad de la institución.

En cuanto a las fases que podemos señalar para cualquier crisis, son:

1. *Fase aguda*. Aquella en la que la empresa entra de inmediato tras producirse el incidente. Se caracteriza por la espectacularidad y la presión de los medios de comunicación, que se posicionan desde el primer momento.
2. *Fase crónica*. En la que no existe una limitación temporal; se caracteriza por un progresivo proceso de olvido del problema por parte de la opinión pública y los *mass media*. Aun así, siempre se producen informaciones sobre el problema, aunque en una escala mucho menor que en la fase anterior.

---

4 Ídem, p. 32.

3. *Fase de recuperación.* Se puede prolongar mucho en el tiempo, dependiendo de la dimensión del problema que estemos tratando. Durante esta fase la organización debe intentar recuperarse y reestablecerse intentando volver a la situación anterior del estallido de la crisis.

Constatamos también la existencia de una multiplicidad de clasificaciones de crisis, pero nos centraremos en una de tan sólo dos *clusters*, que agrupa los fenómenos en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización<sup>5</sup>, por lo que esta clasificación resulta bastante relativa:

1. Crisis evitables: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar. Ejemplo de este tipo de crisis serían las huelgas, los boicots u otros problemas sociales relacionados con un producto o servicio. De manera ideal, el objetivo último de la organización en este tipo de crisis debería ser evitarlas, como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que reduzcan sus consecuencias negativas.
2. Crisis no-evitables, que también denominaremos accidentales, cuyo origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también a veces en errores o acciones humanas no controlables por la empresa, como es el caso de muchos accidentes.

De esta clasificación concluimos que una empresa puede anticiparse a determinadas crisis; es más, el RRPP será el encargado de esta fase.

Existen crisis tóxicas; de hecho, hasta mediados de los 80, ninguna empresa diseñaba programas específicos de crisis, pero a partir de entonces todas las asumen. Tanto es así que las empresas norteamericanas han visto como en el período comprendido entre 1989 y 1993 se producía un incremento del 24% en el número de crisis recogidas por los medios de comunicación<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Ídem, p. 36

<sup>6</sup> GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998, p. 16.

La existencia de estas crisis tópicas permite evitar los momentos de confusión y de desconcierto derivados de un proceso de crisis y enfrentarse a ésta con mayor celeridad y seguridad, tal y como ocurrió con el caso de Exxon-Valdez en 1989, a partir del cual la mayoría de las empresas se decidieron a materializar estos planes de crisis, fundamentalmente debido a las siguientes causas:

1. Incremento de la *competencia*. Una crisis puede ser fácilmente aprovechada por la competencia.
2. Los *públicos* y los potenciales consumidores, que cada vez exigen más calidad a los productos y servicios, y cada vez toleran menos las crisis organizacionales.
3. Las crisis aumentan por la actividad de los *medios de comunicación*, que son cada vez más competentes.

### ***10.1.1. El análisis CIV***

Con la intención de asignar un valor numérico al peso o impacto de la incógnita que supone la posibilidad de que una crisis llegue a afectar a la organización, nace el CIV, o “Valor de Impacto de la Crisis”, que nos indicará lo dañina que es o puede llegar a ser una crisis si no hay una intervención rápida que pueda atajarla.

Las cinco preguntas en las que debemos apoyar los argumentos de investigación para poder delimitar el grado de gravedad del suceso son las siguientes<sup>7</sup>:

- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?
- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?
- ¿Puede interferir en la situación normal del negocio?
- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?
- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?

Responderemos a cada pregunta con un valor subjetivo entre 0 y 10, siendo 0 el valor más positivo y 10 el más negativo.

Partiendo de estos datos dispondremos de una escala que nos permitirá medir la crisis, compararla con otras,

---

7 FITA, J.,  
*Comunicación en  
programas de crisis*,  
Barcelona, Gestión  
2000, 1999, p. 149.

registrar sus movimientos, conocer el impacto que nos puede causar en los diferentes niveles de la organización, etc.

### ***10.1.2. El plan de crisis***

Para hacer frente a estas situaciones, el departamento de RRPP creará documentos específicos, denominados planes de crisis que permitirán abordar de un modo más sereno y tranquilo las eventualidades a las que se somete cualquier organización. Así, el plan de crisis facilitará que los empleados de la empresa o institución sepan lo que tienen que hacer en cada caso, evitando momentos de riesgo que puedan poner en peligro la supervivencia de la entidad.

El plan de crisis permite, a grandes rasgos, ganar tiempo y poder pasar directamente a la acción cuando la crisis se produce, sin incurrir en un estado de indecisión, siempre muy destructivo, no sólo desde el punto de vista productivo o de la empresa sino también desde el de la imagen.

Efectivamente, cuando la organización no está preparada para las adversidades, se producen una serie de riesgos derivados de esta falta de anticipación:

1. Se producirá un retraso, tanto en el diseño como en la propia aplicación de los procedimientos de urgencia.
2. La confusión y la descoordinación derivada de la falta de anticipación crea desconfianza.
3. Si la empresa guarda silencio ante una situación de crisis, bien por desconocimiento o bien porque tenga algo que ocultar, también generará desconfianza ante sus públicos: será necesario intentar huir de esta situación y enfrentarse a los problemas. No olvidemos que la información es la base de toda decisión, por lo que la organización necesita tener acceso a toda la información disponible antes de tomar una decisión adecuada<sup>8</sup>.

Un plan de crisis permite atenuar los efectos negativos, de forma que las empresas cuenten con un plan desenvuelto de forma metódica y de una forma clara y precisa. De ahí que en todo plan de crisis encontremos<sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid, Dykinson, 2000, p. 4.

<sup>9</sup> Ídem, pp. 68-69..

- Los objetivos que se pretenden alcanzar con dicho plan.
- Los elementos tácticos que se van a utilizar en la consecución de los objetivos marcados y que han de estar en concordancia con la estrategia marcada en la fase anterior.
- El tono y el contenido del mensaje a comunicar, que debe estar basado en la política o posicionamiento de la empresa respecto al asunto en cuestión.
- Los medios o canales que se van a utilizar en la comunicación de dicho mensaje.
- El público objetivo que se desea reciba la información de la empresa.

Estas cualidades podemos verlas reflejadas en la siguiente explicación, en la que se destacan los contenidos básicos de un plan de crisis (GONZÁLEZ HERRERO, 1998: 152):

- Filosofía corporativa base del plan
  - Misión o credo corporativos.
  - Filosofía.
- Justificación del plan de crisis
  - Análisis de crisis pasadas.
  - Reflexión sobre la necesidad de crear un comité de crisis.
- Objetivos
  - Jerarquía de aplicación de prioridades en la ejecución del plan.
  - Función de los empleados.
- Análisis de crisis potenciales
  - Análisis del entorno.
  - Tipología de crisis.
- Relaciones con los medios
  - Guía de medios.
  - Forma de comunicación con ellos.

- Borrador de materiales a usar.
- Procedimiento a seguir para cobertura informativa.
- Designación del portavoz.
- Impresos de recogida de información.
- Centro de operaciones
  - Emplazamiento.
  - Equipamiento.
- Recursos externos
  - Organismos oficiales.
  - Consultores.
  - Asociaciones.
  - Expertos.
- Guía de acción en caso de emergencia
  - Miembros del Comité de Crisis.
  - Alerta de responsables.
  - Alerta del resto de miembros del Comité.
  - Responsabilidades de los miembros.
  - Métodos de recogida de información.
  - Procedimientos a seguir con audiencias y públicos clave
- Evaluación
  - Simulacros.
  - Evaluación del funcionamiento.

Vemos en ella lo importante que resulta el hecho de que la dirección y el departamento de comunicación o RRPP se pongan de acuerdo y estén siempre en la primera línea de combate para hacer frente a determinadas situaciones. Esto debe ir acompañado de un acercamiento a los diferentes grupos de trabajadores o personas vinculadas a la empresa. También resulta fundamental que todos sepan exactamente en qué consiste la crisis. Así, el éxito en la

aplicación de un plan de crisis reside, básicamente, en la capacidad para informar a los diferentes sectores afectados o interesados, tratando de demostrar en todo momento plena capacidad técnica y humana para iniciar de forma instantánea el proceso de recuperación.

Teniendo en cuenta el plan de crisis de una empresa, el departamento de comunicación debe elaborar un dossier de información de la organización. El contenido de este documento debe tener diferentes secciones en función de las diversas actividades: producto, trabajadores, distribuidores, nivel de ventas, información presupuestaria... Igualmente, debe disponer de información sobre la imagen que la opinión pública posee de la institución (comunicación externa e interna: imagen corporativa). Estos dossiers deben ir acompañados por ficheros clasificados de medios de comunicación y periodistas que nos permitan dar salida a la información de la empresa de un modo inmediato.

Por lo tanto, es imprescindible ser muy ágil en la respuesta a una situación de crisis. Los expertos en esta cuestión afirman que las 24 horas siguientes a la aparición del problema son vitales desde el punto de vista comunicativo, ya que si en ese tiempo la empresa no da respuesta, se crea un estado de opinión sobre la crisis sin que la compañía se pronuncie sobre las consecuencias negativas y obvias de ese silencio. La organización debe llevar en todo momento la voz cantante, proporcionando siempre una información precisa sobre el problema.

### ***10.1.3. Pautas y directrices básicas sobre el plan de crisis***

Un plan de crisis debe evaluar la dimensión del problema y, para ello, necesita tener en cuenta los siguientes criterios:

1. El departamento de comunicación debe juzgar si los efectos del problema son o pueden ser espectaculares y, por lo tanto, muy importantes, pudiendo suscitar una gran atención social, o por el contrario, los efectos son controlables y sus consecuencias limitadas a las instalaciones de la empresa.



2. Juzgar, conocer los daños (materiales, comerciales...), evaluarlos y localizar el problema.
3. Evaluar si la situación de crisis puede originar, en algún momento, un debate público en el que se impliquen diferentes organizaciones sociales: asociaciones de vecinos, plataformas ecologistas, sindicatos...
4. Saber si los medios de los que dispone el departamento de RRPP son suficientes y apropiados para enfrentarse a la situación.
5. El plan de anticipación debe también estar detallado. Si el problema puede suscitar la implicación de la Administración Pública, es necesario prever cualquier tiempo de intervención administrativa y las lógicas consecuencias negativas para la imagen de la empresa. El Estado es muy importante en un problema de crisis, ya que la repercusión informativa se incrementa.
6. Averiguar si la crisis va a tener un proceso de recuperación largo y complejo o si, por el contrario, su solución es sencilla.
7. Saber si el problema tiene una dimensión local, regional, nacional o internacional.
8. Si se trata de una crisis con perjudicados conocidos, debemos prever la posibilidad de indemnizaciones o cualquier otro tipo de recompensa para mitigar las consecuencias de la crisis.

#### ***10.1.4. Tareas de desarrollo del plan de crisis***

Destacaremos las siguientes<sup>10</sup>:

1. Formar un Comité de Crisis con miembros procedentes de las distintas áreas de la organización y con poder para tomar decisiones.
2. Establecer de manera clara cuáles son las áreas de responsabilidad y el poder de cada uno de los miembros del Comité de Crisis.
3. Fijar el modo y la forma en que la organización se ha de dirigir a cada uno de esos públicos (medios, tono, etc.).

---

10 GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998, pp. 146-147.

4. Establecer un procedimiento de urgencia que permita comunicar la situación a los organismos estatales oportunos, distribuidores, vendedores, etc.
5. Formular procedimientos para tratar con las posibles víctimas, sus familias, u otros públicos afectados.
6. Nombrar un portavoz oficial de la empresa o, alternativamente, identificar los posibles portavoces de la organización.
7. Familiarizarse con los medios de información en general y la prensa económica en particular con anterioridad a la crisis:
  - a. Establecer vínculos con los medios de información (así como con los organismos gubernamentales o cualquier otro agente que pueda jugar un papel relevante en una crisis).
  - b. Asegurarse de que los responsables de la empresa han recibido formación sobre cómo responder adecuadamente a los medios de comunicación durante una crisis.
  - c. Contar con material escrito actualizado acerca de la organización y sus miembros, de modo que pueda ser distribuido con rapidez en el caso de que sea necesario.
8. Asegurarse de que todo el mundo dentro de la organización conocer el plan de crisis y su función dentro de éste.
9. Efectuar simulacros de forma periódica. Probar una parte del plan cada vez, involucrando a los miembros del Comité de Crisis y a la alta dirección.
10. Identificar, mediante la realización de simulacros de crisis, qué empleados son los más capacitados para trabajar en condiciones de estrés.
11. Modificar el plan tras cada simulacro en caso de que fuera necesario.
12. Revisar y evaluar periódicamente los datos del plan de comunicación de modo que éste se pueda actualizar.

13. Prestar atención a los detalles en el desarrollo del plan de emergencia:
  - a. Contar con un listado de las personas y organizaciones claves a contactar.
  - b. Designar un lugar en donde se establezca el centro de control en el caso en que ocurra una crisis.
  - c. Asegurarse de que el centro de control está bien equipado.
14. Tener en cuenta de qué manera se va a llevar a cabo el trabajo diario mientras dure la crisis.
15. Establecer el modo en que la organización se va a recuperar de la crisis (tanto en términos operativos como humanos).

En definitiva, debemos recordar que el plan de crisis no es un documento para leer por primera vez y seguir al pie de la letra en los momentos difíciles, sino una guía de consulta que ha de estudiarse en los momentos de calma de modo que se sepa qué hacer ante una situación de emergencia<sup>11</sup>. Pese a ello, no es hasta que se sufre una crisis cuando muchas empresas y sus directivos se dan cuenta de que la existencia de un plan de crisis puede ser tan importante, o más, para el funcionamiento de la organización que los planes de marketing o financiero. Es entonces cuando la alta dirección se da cuenta de que la gestión de crisis debe formar parte de la dirección empresarial, al igual que otras funciones más tradicionales, y de que la gestión de crisis debe ser parte fundamental de la visión estratégica de la organización<sup>12</sup>.

## **10.2. MODELOS DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS**

Los modelos son representaciones de algún tipo sobre los que hay que tener en cuenta los componentes, los niveles y las relaciones que existen entre tales componentes. Estudiaremos, a continuación, los principales modelos históricos de gestión de crisis.

<sup>11</sup> Ídem, p. 156.

<sup>12</sup> Ídem, pp. 158-159.

### ***10.2.1. Los cuatro modelos de actuación en RRPP***

Se trata de una clasificación materializada por Grunig en los años 80:

- Agente de prensa. Se trata del modelo más simple: acciones de RRPP de carácter propagandístico que persiguen la atención de los medios de comunicación.
- Información pública. En este modelo, la función de las RRPP es facilitar amplia información y demostrar el talante de puertas abiertas.
- Bidireccional asimétrico. Investiga las audiencias y su perfil para ver las posibilidades que tiene de generar cambios de actitudes.
- Bidireccional simétrico. Persigue un acercamiento entre el emisor y el receptor por medio de una actitud de escucha y comprensión.

### ***10.2.2. El modelo de las relaciones continuas de Sturges, Carrell, Newsom y Barrera (1991)***

Para estos autores, el objetivo de la gestión de crisis debe ser influir en la opinión pública hasta el punto de que las opiniones de las audiencias tras la crisis sean menos positivas, más positivas o no más negativas que anteriormente. Para ellos, las relaciones con los grupos en torno a la organización y sus opiniones favorables, pueden evitar el derrumbamiento de la empresa en la crisis.

### ***10.2.3. Modelo onion de Pauchant y Mitroff (1992)***

Los autores de este modelo consideran que, en una empresa, son los individuos los que ejercen una influencia en la perspectiva sobre las crisis y los esfuerzos de gestión de crisis. Este modelo toma el nombre de “cebolla” por las capas concéntricas que lo conforman:

- Nivel 1. El carácter de los individuos trabajando en la organización.
- Nivel 2. La cultura organizacional: creencias y racionalizaciones que obstaculizan la gestión de crisis.

- Nivel 3. Las estructuras organizacionales, la infraestructura dedicada a la gestión de crisis.
- Nivel 4. Las estrategias de organización: planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis.

#### ***10.2.4. Modelo de siete capas o layered de Hurd (1992)***

Las siete capas que lo componen van de dentro hacia afuera:

- La conectividad.
- La corrección de datos: información sobre los daños de la crisis.
- El filtrado de los datos disponibles.
- La elección de las herramientas de comunicación.
- La memoria organizacional: facilita el aprendizaje desde crisis anteriores.
- Los valores.
- El proceso de grupo.

#### ***10.2.5. El modelo de RRPP de crisis de Marra (1992)***

Se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes, para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. La hipótesis de partida de Marra establece que, en situaciones 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”.

#### ***10.2.6. El modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero (1994-1996)***

El autor defiende cuatro etapas para la gestión de la comunicación de crisis:

- Gestión de problemas.
- Planificación-prevención.

- Crisis.
- Etapa posterior a la crisis.

### ***10.2.7. Modelo de fijación de los objetivos de comunicación de Lukaszewski (1997)***

Lukaszewski desarrolla un modelo de fijación de los objetivos de comunicación o de estándares de comunicación de crisis corporativa. Para él, los estándares de comunicación son:

- La apertura: accesibilidad, disponibilidad y deseo de responder.
- La confianza: honestidad incondicional.
- La responsabilidad.
- El evitar los secretos.

### ***10.2.8. Modelo de las cuatro R's de Heath (1998)***

Se trata de un modelo orientado a la acción y consiste en cuatro etapas: reducción, preparación, respuesta y recuperación.

## **10.3. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y PRE-SUPUESTOS**

### ***10.3.1. Las estrategias***

Existen una serie de acciones que pueden ser nombradas como estrategias para poder ser utilizadas en momentos concretos de la crisis, pero nunca como norma principal de defensa. Éstas son<sup>13</sup>:

*Estrategia del silencio.* Se trataría de no reaccionar frente a las acusaciones que se nos imputan o de hablar lo menos posible sobre los hechos que nos acontecen. Sus ventajas vienen conformadas como simples, ya que la comunicación se reduce a su mínima expresión y prevalece el *no comment*. En el caso de rumores infundados, el silencio contribuye a secar una fuente de crisis poco violenta. Esta estrategia puede preservar a la organización cuando la crisis le atañe marginalmente. La empresa optará por el silencio cuando

---

13 FITA, J., *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000, 1999, pp. 162-163.

no se sienta directamente implicada en el asunto. La estrategia del silencio siempre será mal considerada cuando nos enfrentemos a una crisis de gravedad, y utilizar esta estrategia comportará un fuerte impacto negativo hacia nuestra imagen; además, los medios de comunicación, al no tener fuentes oficiales de información, no se detendrán y buscarán otras fuentes más o menos apropiadas que, tarde o temprano, harán reaccionar a la empresa. Sólo puede ser eficaz utilizar este principio en una circunstancia a corto plazo cuando los medios de comunicación hagan una débil presión sobre los acontecimientos.

*Estrategia de la negación.* Sucede cuando la empresa niega sistemáticamente el incidente y rechaza cualquier interés o dedicación que se le interponga. Si la información es, efectivamente, infundada o errónea, este principio permite frenar cualquier evolución de la crisis, pero resultaría catastrófico utilizar esta estrategia en caso de ser acusados con razones justificadas; si utilizamos este principio y la crisis se hace patente, la empresa queda totalmente desacreditada ante cualquier intento de defensa y fulminantemente incapacitada para dar cualquier respuesta. Debemos recapacitar ante la utilización de este principio estratégico: la negación en bloque no es nunca justificable, a menos que las alegaciones que recibamos sean del todo infundadas o producto de la irracionalidad.

*Estrategia de la transferencia de responsabilidades.* Exactamente consiste en hacer asumir la culpabilidad a un tercero para poder proteger a la empresa como tal. Puede ser un miembro interno de la compañía o un elemento externo moral o físico. Es sólo eficaz a corto plazo, ya que le tocará al tercero en discordia dar la cara y, mientras tanto, la empresa puede preparar sus argumentos con tranquilidad (puede ser una estrategia para poder ganar tiempo y poder establecer un plan de defensa). Moralmente es desaconsejable, no tiene ningún reconocimiento positivo ante la opinión pública y puede ser interpretada como una forma de no asumir responsabilidades por parte de la organización.

*Estrategia de la confesión.* Se trata de reconocer las propias responsabilidades y de estrechar lazos de colaboración

con los medios de comunicación. Esta estrategia, si no va acompañada de explicaciones, puede ser considerada, como mínimo, suicida. La opción de la verdad será siempre un valor positivo para la empresa, ya que reafirma su sentido de la responsabilidad. Decir la verdad ofrece una información de primera calidad y evita desviaciones peligrosas sobre el tema. A partir de ahí, la empresa puede desentenderse parcialmente del problema, en sentido informativo, mientras desarrolla una argumentación complementaria, y si la compañía no es perdonada, al menos será excusada por la opinión pública; aunque la opinión pública honra la sinceridad, deplora las equivocaciones, y condenará a la organización por una falta de responsabilidad en sus actos. Será necesario dar argumentaciones sólidas para que la crisis no se prolongue en exceso y trabajar rápidamente para que se pueda reconstruir la imagen perdida.

### ***10.3.2. Los presupuestos***

A la hora de determinar el presupuesto necesario para acometer las actividades de la planificación de crisis, el relaciones públicas deberá<sup>14</sup>:

- Identificar los recursos (materiales y humanos) con los que cuenta la organización.
- Determinar el presupuesto necesario para completar el proceso de planificación de crisis.
- Determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las tareas de simulación y mantenimiento del plan de crisis.

A partir de esto, se especificará un presupuesto que permita a la organización desarrollar un plan de crisis fiable que le permita salir airosa de una situación adversa.

## **10.4. ELECCIONES DE COMITÉS RESPONSABLES**

Una figura importante a la hora de enfrentarnos a una crisis organizacional, es el *Comité de Crisis*, formado por responsables del departamento de comunicación, responsables del departamento de recursos humanos, abogados de la empresa y los propios directivos y accionistas mayoritarios.

---

14 Ídem, p. 147.



Una vez asumida la crisis, el departamento de comunicación debe nombrar a un *portavoz* que se encargue de representar a la empresa. Este portavoz debe ser escogido por los miembros del departamento de RRPP y los del Comité de Crisis teniendo en cuenta que su selección depende de la capacidad de enfrentarse a determinadas situaciones límite, de su disponibilidad constante, de que conozca las claves de la comunicación institucional y además, de que haya asimilado el contexto y la repercusión mediática de la crisis. El portavoz no actúa nunca por cuenta propia, sino que está apoyado por otras personas e, incluso, puede ser sustituido en cualquier momento.

### 10.5. LA CRISIS Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El departamento de comunicación o de RRPP deberá organizarse en equipo para poner en marcha el plan de crisis y, al mismo tiempo, atender a todas las peticiones de información que se puedan formular desde el exterior. Estas demandas deben ser atendidas instantáneamente porque los profesionales de la información trabajan siempre con un límite temporal impuesto.

Para mantener contactos fluidos con los medios de comunicación es muy importante que antes hayan existido contactos sólidos y privilegiados con dichos medios. Esto sólo se produce cuando ha habido previamente una acción externa capaz de desarrollar conexiones habituales con los periodistas, es decir, políticas de comunicación externa en la organización<sup>15</sup>.

Un departamento de RRPP debe atender constantemente y de forma cortés cualquier pregunta. Es importante no perder los nervios. Atender a peticiones significa ser educado y mantener siempre la serenidad, la tranquilidad y la calma, evitando en todo momento la duda y la indecisión.

El canal de comunicación entre periodistas y la empresa es, en muchas ocasiones, el teléfono. A través de él se contestan y se satisfacen las demandas informativas, pero el departamento de RRPP puede y debe concertar entrevistas, ruedas de prensa, declaraciones *on line*, etc.

---

15 FITA, J.,  
*Comunicación en  
programas de crisis*,  
Barcelona, Gestión  
2000, 1999, p. 140.

El *seguimiento informativo* que el departamento debe realizar durante la crisis es el siguiente:

1. El departamento de RRPP deberá designar a una persona cuya función sea seguir los medios de comunicación para examinar las diferentes informaciones relacionadas con la empresa.

Así se consigue ver la tendencia de cada uno de los medios, la importancia que cada uno le concede a la cuestión, cuáles son los aspectos que más destacan...

Una vez revisadas estas informaciones debe contactar con los medios y los periodistas para desmentir los datos que no coincidan con los que la empresa emite.

2. Elaboración de notas de prensa y demás soportes de comunicación.
3. El seguimiento de la crisis también incluye hacer un análisis final de todas las informaciones. Debemos analizar toda la información generada en relación a la crisis para hacer una valoración objetiva de la repercusión mediática del problema. Es necesario saber si el conjunto de información publicada por los medios de comunicación durante la crisis puede afectar de forma relevante a la imagen empresarial.
4. Relacionado con la difusión posterior a la crisis, el departamento de RRPP deberá recoger en un informe cada una de las medidas que resulten eficaces durante la crisis para darles la publicidad oportuna. De esta forma, debe recoger y clasificar todo el material relacionado con la crisis, de forma que resulte más eficaz: por periódicos, fechas, temas... Así, siempre tendremos una base para futuros casos similares.

A pesar de que afirmábamos anteriormente que la principal forma de comunicación con los *mass media* suele ser el teléfono o la atención personalizada a través de sus distintas variantes, debemos subrayar el peso cada vez mayor que adquieren las nuevas tecnologías en este proceso.

Precisamente debido a este hecho, son cada vez más comunes las publicaciones al respecto y, en consecuencia,

el cuidado cibernético al que atienden las empresas actuales.

Es por ello que recogemos a continuación un listado de consejos que sirvan para conducir adecuadamente en Internet a una organización ante una crisis<sup>16</sup>.

1. Estar dispuesto a participar en foros *on line*. considerar incluso la posibilidad de inaugurar un propio punto de reunión *on line*.
2. No actuar acaloradamente ante información encontrada en Internet, ya sea cierta o incierta.
3. Considerar la posibilidad de establecer un área especial de su sitio web más para socios comerciales que para los medios y el consumidor.
4. Realizar declaraciones públicas *on line* y actualizarlas de forma regular en su sitio web.
5. Asegurar la intimidad y la seguridad son los factores de mayor importancia durante las fases de crisis de comunicación *on line*.
6. Reconocer las implicaciones lingüísticas y culturales cuando se comunica en la web.
7. Representar el sentimiento de pesar y simpatía por aquellos que se ven afectados por una crisis de su empresa.
8. No estar a la defensiva. Poner en conocimiento las deficiencias y los errores. Airear toda la información de que se disponga.

#### **10.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA DURANTE EL PROCESO DE CRISIS**

El personal interno de la compañía afectada por una crisis debe funcionar como público y, como tal, debe estar perfectamente informado sobre la aplicación de las diferentes medidas encaminadas a solventar el problema. Debe estar al tanto de la evolución del conflicto, de forma que se consiga evitar la confusión y el desconcierto, que puede repercutir negativamente en la solución del problema.

---

<sup>16</sup> MIDDLEBERG, D., *Relaciones públicas en un mundo interconectado. Estrategias de comunicación para triunfar en el espacio digital*, Bilbao, Deusto, 2001, p. 140.

Los empleados se convierten en importantes fuentes de información por lo que, durante un proceso de crisis, los responsables de comunicación deberán dirigirse a ellos y atenderlos consecuentemente.

Las técnicas más eficaces para que los empleados tengan contacto con el comité de crisis son las circulares periódicas y las reuniones.

### 10.7. EL RUMOR

En determinadas circunstancias se puede agudizar o suscitar la crisis por medio del rumor. Para evitarlo, el Comité de Crisis debe informar a sus públicos en todo momento.

El rumor se define como la función de la ambigüedad multiplicada por su importancia, de tal modo que si el tema no es importante o ambiguo, no habrá rumor:  $R = f(A \times I)$ .

Se trata de un enemigo importante en las situaciones de crisis, ya que genera ambigüedad e incerteza.

No se debe olvidar que, muchas veces, los rumores se lanzan de forma intencionada, generalmente por parte de personas interesadas o por la competencia.

Lo paradójico del tema es que cuando un rumor es tildado de “rumor” por sus portadores deja de ser transmitido. Igualmente, destacaremos que no existen recetas mágicas para poder apagarlo; la mejor receta a menudo es hacer prevención con información oficial y creíble, ya que el silencio con frecuencia es interpretado como una información<sup>17</sup>.

El proceso para la creación de los rumores suele ser el siguiente:

1. Se lanza una noticia falsa a un círculo pequeño.
2. La captan uno o múltiples medios de comunicación.
3. Provoca reacciones por parte de un determinado número de miembros de ese público.
4. Esas reacciones desempeñan el papel de pruebas para la acusación inicial o final.

---

17 FITA, J.,  
*Comunicación en  
programas de crisis*,  
Barcelona, Gestión  
2000, 1999, p. 95.

No olvidemos que la principal forma de comunicación informal es el rumor, y que éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información en los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, por lo que recurren a otras fuentes para obtenerla<sup>18</sup>.

### 10.8. EL FINAL DE LA CRISIS

Una vez que una crisis finaliza es hora de comenzar a prepararse frente a otras futuras. Ahora es el momento de<sup>19</sup>:

- a. Examinar el estado de las relaciones de la empresa con sus distintos públicos (inversores, organismos gubernamentales, medios de comunicación, etc.) y conocer sus actitudes hacia la organización.
- b. Paliar los daños a largo plazo que todavía puede provocar la crisis. Seguir prestando atención a la comunicación con los públicos y vigilar un posible reavivamiento.
- c. Agradecer la cooperación y la colaboración a todos aquellos individuos y organizaciones que hayan prestado apoyo a la empresa a lo largo de la crisis.
- d. Supervisar la atención prestada a las posibles víctimas si se ha tratado de un accidente, desastre natural o una crisis de naturaleza similar. En bastantes ocasiones, situaciones que parecían ya olvidadas se han reavivado por la falta de atención de la empresa a los afectados pasados los primeros momentos de la crisis.
- e. Llevar a cabo una crítica interna sobre la respuesta de la empresa en los momentos de crisis. Es el momento de revisar cómo han funcionado los distintos elementos del plan de crisis, los procedimientos establecidos, etc., de manera que se identifiquen tanto los problemas de ejecución como los puntos positivos.
- f. Actualizar el plan de crisis –si es que existía uno– mediante la incorporación de las lecciones aprendidas a lo largo de la crisis recién sufrida.

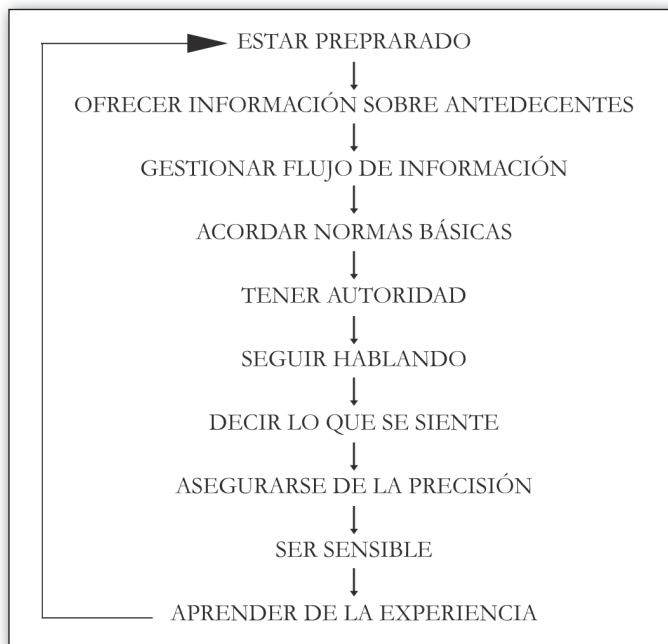
18 AAVV, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 227.

19 GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998. Pp. 194-195.

- g. Elaborar informes críticos sobre todo lo ocurrido y archivar el plan de crisis de modo que, en el futuro, se disponga de punto de referencia y no se vuelva a iniciar la rueda.

A pesar de lo abordado hasta el momento, es necesario reconocer que las empresas, organizaciones e instituciones no tienen por costumbre actuar prevenidamente sobre las situaciones de crisis. En nuestro país<sup>20</sup> estas situaciones aún no tienen un contexto cultural educado, sino que cuando una empresa se enfrenta a una crisis busca la solución contratando una agencia especializada que, normalmente, actúa defendiendo a la organización de los “ataques” informativos que le puedan causar los medios de comunicación, y así intenta conseguir una mejor prensa hacia la opinión pública.

En definitiva, el proceso a seguir en materia de comunicación y RRPP, será el siguiente<sup>21</sup>:



20 FITA, J.,

*Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000, 1999, p. 135.

21 HARRISON,

S., *RRPP, una introducción*, Madrid, Pirámide, 2002, p 114.

**Gráfico 10.1.**  
Proceso de comunicación.

**BIBLIOGRAFÍA**

- CUTLIP, S. y CENTER, A., *Relaciones públicas eficaces*, Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- FITA TRÍAS, J., *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000, 1999.
- GONZÁLEZ HERRERO, A., *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1998.
- MICHAEL MEDINA, R., “Comunicación organizacional durante una crisis”, en III Simposio Iberoamericano de Comunicación y RRPP, Argentina, 1999.
- PAVLIK, J.V., *La investigación en relaciones públicas*, Barcelona, Gestión 2000, 1999.
- PÉREZ, R.A., *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel Comunicación, 2001.
- SAURA PÉREZ, M.P., intervención en el VI Foro Universitario de investigación en comunicación, Madrid, 2004.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C., *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel Comunicación, 2001.
- WILCOX, D.L.; PHILIPS, H.A.; WARREN, K.A. y CAMERON, G.T., *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid, Addison Wesley, 2000.





## El uso de Internet en la comunicación en situaciones de crisis

Berta García  
Orosa

---

I BOORSTIN, D., "El nuevo tipo de actuación sintética que ha inventado nuestra vida cotidiana (Boorstin, 1971)", en GOMIS, L., *Teoría de periodismo. Cómo se forma el presente, Barcelona*, Editorial Paidós, 1991. Para ampliar información sobre el éxito del modelo tradicional de gabinetes de comunicación remitimos a estudios sobre fuentes informativas y discurso de los medios. Algunos de los más interesantes de las últimas décadas se recogen en la Bibliografía del capítulo.

### 11.1. INTRODUCCIÓN

En un libro sobre la comunicación de crisis no puede faltar una breve reflexión sobre la crisis sufrida por los propios gabinetes de comunicación. Los departamentos de comunicación se estancaron durante los últimos años en un modelo de comunicación denominado "agente de prensa" o "de información bidireccional asimétrica". Su estrategia consiste, básicamente, en la transmisión de información –sin un proceso efectivo de comunicación– a los medios, principalmente a los impresos. Este modelo, aplicado en la mayoría de los departamentos de comunicación, resultó exitoso porque, ya en la actualidad, un alto porcentaje de los temas de la agenda mediática tienen su origen en los "pseudoacontecimientos"<sup>1</sup>. Por lo tanto, en la situación actual, los gabinetes de comunicación consiguen una importante presencia cuantitativa y cualitativa en los medios de comunicación estableciendo simplemente un flujo continuo de información hacia ellos, unidireccional como señalábamos.

Sin embargo, este modelo consolidado durante los últimos años está entrando en crisis con la llegada de la Sociedad de la Información. Las estrategias y los instrumentos de los directores de comunicación, eficaces hasta el momento, resultarán insuficientes en un futuro próximo, fundamentalmente por cuatro factores:

1. Consolidación de otros públicos además de los medios de comunicación (importancia de la comunicación interna, *netizens* –entre ellos, los periodistas que trabajan para medios de comunicación *on line*).
2. Mayor competencia entre los gabinetes de comunicación. En primer lugar, por el incremento de los mismos en los sectores tradicionales y el desarrollo en otros ámbitos ajenos por el momento a la comunicación organizacional (ONG o ámbitos locales por ejemplo). La evolución positiva se registra en todos los niveles, especialmente en los últimos años, ya que más del 50% de los gabinetes actuales en España y en Ga-

licia se crearon después de 1996<sup>2</sup>. En segundo lugar, por la inclusión de entidades extranjeras a través de la globalización que afecta a las empresas y también a su actividad comunicativa.

3. Nuevas necesidades profesionales. Los periodistas consideran ya Internet como una vía fundamental de consulta y tienden a ponerla por delante incluso de las fuentes personales en sus preferencias para buscar la información<sup>3</sup>. La red permite al dircom alejarse o acercarse, si lo hace correctamente, todavía más a cubrir las necesidades propias de la mayoría de los periodistas que trabajan en la actualidad en España: rapidez, comodidad, amplitud de información, credibilidad. En definitiva, la fuente autorizada y creíble en que se convirtieron durante los últimos años los gabinetes de comunicación puede ser ahora inmediata y personalizada para los nuevos medios (en la red) y para un nuevo profesional de la información.
4. La posibilidad del incremento de un periodismo especializado y, por tanto, del periodista especializado que no se conformará con la información general facilitada por el momento por los gabinetes de comunicación, sino que necesitará una materia prima más elaborada y contrastada. Una de las estrategias a seguir por los departamentos de comunicación será la facilitación de la información antes de que el periodista la busque en otras fuentes.

Estos factores provocan que, en mayor o menor medida dependiendo del contexto de análisis, la estrategia de los departamentos de comunicación deba modificarse. Desde estas líneas se destacan las nuevas tecnologías de la comunicación como una de las causas de la crisis y, al mismo tiempo, como una de sus posibles soluciones. Por eso consideramos necesario centrar las próximas palabras en una de ellas, Internet, en la comunicación en momentos de crisis. En este capítulo no nos dará tiempo a realizar una descripción exhaustiva del rol y de la utilización de Internet, sino que simplemente realizaremos una breve exposición de

---

2 Datos extraídos de GARCÍA OROSA, B., *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación*, A Coruña, Netbiblio, 2005.

3 Un estudio de la consultora francesa Hopsoth (abril de 2002), titulado *Barómetro internacional sobre los medios y las nuevas tecnologías* concluye que Internet ya se ha impuesto como primera fuente de información para los periodistas de todo el mundo (encuesta en diez países europeos, EEUU, Sudáfrica, Japón y Australia). De igual modo, el 7º estudio anual de Don Middleberg y Steven Ross (abril de 2001), que analiza las relaciones entre el periodismo y las nuevas tecnologías en EEUU, reflejaba que la práctica totalidad –más del 98%– de los encuestados se conectaba a diario para ver su correo electrónico y el 92% lo hacía para buscar información. La situación en América Latina es similar. El estudio de febrero de 2001 *Actitud de los periodistas latinoamericanos con respecto a Internet*

realizado por Kaagan Research y CiscoSystems reveló que nueve de cada diez encuestados utiliza Internet a diario para su trabajo (el estudio incluyó encuestas a periodistas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela). El 64% de los periodistas latinoamericanos encuestados consideraba Internet un recurso vital para el desempeño de su profesión. Datos en [www.acceso.com](http://www.acceso.com).

4 SALAS NESTARES, M.I., *La comunicación publicitaria interactiva en Internet*, Valencia, Fundación Universitaria San Pablo CEU, 1999. Para ampliar información sobre publicidad *on line* se puede ver MARTÍ PARREÑO, J., *Publicidad y entretenimiento en la web*, Madrid, Ra-ma, 2004.

5 KAPLAN, A., *Postmodernism and its discontents: Theories, practices*, Londres, Verso, 1993.

6 FUETTERER, S., "¿Relaciones públicas on line?", en [www.bestrelations.es/html/articulos/rp\\_online.htm](http://www.bestrelations.es/html/articulos/rp_online.htm), consultada el 18 de enero de 2005.

los puntos cruciales. No obstante, debe tenerse en cuenta que las aquí señaladas son pautas generales con múltiples matices que no serían posibles indicar en estas líneas y que, como cualquier estrategia o instrumento, deben estar integradas en un plan de comunicación global.

## 11.2. APROXIMACIÓN A LA DEFINICIÓN DE GABINETE *ON LINE*

Abordar cómo utilizar Internet en una crisis implica, en primer lugar, definir qué puede ser un gabinete de comunicación en la red. Tanto desde el punto de vista práctico como teórico se carece por el momento de una definición sólida de gabinete *on line*. En los últimos años se acuñaron términos como "publicidad *on line*" o "marketing *on line*". Conceptualmente se considera que la comunicación publicitaria se torna interactiva en el momento en que se inserta en un medio electrónico que posibilita la difusión de los mensajes de manera diferencial a la publicidad convencional o al marketing directo tradicional<sup>4</sup>.

Otras aportaciones llegan desde el ámbito de la comunicación electrónica, que se define como la disciplina que trata del uso de los medios electrónicos en las actividades de las empresas y de las organizaciones, entendiendo por medios electrónicos el conjunto de medios de comunicación destinados a poner en relación a un individuo con una organización o con otro individuo con el objetivo de difundir o intercambiar mensajes, utilizando para ello los recursos de la informática y las telecomunicaciones<sup>5</sup>. Otra de las aproximaciones de los últimos años se construye desde el ámbito de las relaciones públicas *on line*, definidas como la traslación de las relaciones públicas a Internet. Según James Grüning las relaciones públicas se definen como la dirección de la comunicación entre una organización (empresa, organismos públicos, no lucrativos...) y sus *netizens* (ciudadanos de la red)<sup>6</sup>. La mayoría de las publicaciones recientes hacen referencia a las TIC y a su importancia dentro de la comunicación organizacional, pero no ofrecen una visión única sobre su definición.

Desde el punto de vista de estas líneas, el gabinete de comunicación *on line*, en sentido amplio, no es sólo la traslación de la comunicación a Internet, sino que debe implicar además la modificación de su actuación y sus objetivos. Creemos que no sólo debe ir dirigida a los ciudadanos en la red, sino también a la interrelación con todos sus públicos. Podemos hablar, por el momento, de que el gabinete de comunicación *on line* es aquel que desarrolla en la red un espacio de comunicación incluido en la planificación, implementación y evaluación de su política comunicativa.

Dentro de esta definición global tendríamos que dilucidar si un departamento de comunicación crea un espacio de comunicación sólo *on line* o no. Eliminaremos de esta definición a aquellos gabinetes que únicamente utilicen la tecnología como un instrumento de comunicación, sin que implique modificaciones en su forma de planificar o de implementar su actividad. Se trataría, en este caso, de un gabinete de comunicación con un nuevo instrumento de comunicación. No todos los gabinetes tienen capacidad para montar una sala de prensa compleja en la red, pero la utilización de cualquiera de los elementos que aporta la tecnología, explotando las características de la misma en función de los objetivos del departamento de comunicación, puede resultar positiva.

En definitiva, nos referiremos a la comunicación organizacional *on line* como aquella política de comunicación que incluye en su desarrollo la generación de comunicación entre sus diferentes públicos con medios *on line* (también pueden existir *off line*) e incluye a los *netizens* (dentro de los cuales incluimos a los cibermedios). Es decir, la red será no sólo un vehículo de comunicación (con posibilidades, según una parte de los estudiosos del tema, de modificar los modelos comunicativos), sino que está creando un nuevo público objetivo para los departamentos de comunicación.

Esto implica un incremento del público objetivo<sup>7</sup>, la modificación al menos de los instrumentos de comunicación tradicionales y la posibilidad de incluir nuevas fórmulas de comunicación.

---

7 Las denominadas comunidades virtuales son un fenómeno más o menos relevante pero real que afectará a la actividad de los gabinetes de comunicación durante los próximos años.

Por lo tanto, los directores de comunicación pueden tomar dos opciones frente a la utilización de la red: la primera, el uso del correo electrónico solamente como un transmisor de información; la segunda, emplear la red no sólo como canal de comunicación, sino como portador de nuevas posibilidades y significados. Sin embargo, sólo en este último caso estaríamos hablando de la existencia de una sala de prensa o gabinete de comunicación *on line*. Los gabinetes de comunicación pueden tomar tres figuras: a) el tradicional más una sala de prensa *on line*; b) gabinete sólo *on line*, y c) asesoría de comunicación externa que ofrece gabinete *on line* a entidades (externalización de servicio). El más habitual es el primero, al que se referirán las próximas páginas<sup>8</sup>.

### 11.3. UTILIZACIÓN DE LA SALA DE PRENSA EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS

No se insistirá en la definición de comunicación de crisis porque ya se ha visto en otros capítulos del libro, sino que se irá directamente a las posibles aplicaciones de Internet en ésta. Los motivos para utilizar la red pueden ser variados pero destacamos los siguientes:

- Importancia de los *netizens* y posibilidad de identificarlos.
- Posibilidad de identificar nuevos rumores sobre la entidad.
- Incremento y relevancia de los periodistas digitales.
- Posibilidad de interactividad y mayor control del mensaje.
- Investigación sobre la realidad de la entidad en la red y sobre los hábitos de los periodistas.
- Reducción de costes (relativo).
- Incremento de la capacidad y rapidez de respuesta (fundamentalmente en crisis).
- Internet es la primera fuente de información de muchos periodistas.
- Posibilidad de personalizar la información.

---

<sup>8</sup> Ejemplos de distintas salas de prensa en [www.whitehouse.gov](http://www.whitehouse.gov) (Casa Blanca), <http://www.itu.int/wsis/index-es.htm> (Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información), [www.weforum.org](http://www.weforum.org) (World Economic Forum), [www2.coca-cola.com](http://www2.coca-cola.com) (Coca-Cola), [www.accioncontraelhambre.org/index.php](http://www.accioncontraelhambre.org/index.php) (Acción contra el Hambre), [www.unicef.org](http://www.unicef.org) (Unicef), [www.inditex.com](http://www.inditex.com) (Inditex).

No obstante, la red es un instrumento con doble filo. Si bien una buena utilización de la misma puede aportar grandes ventajas a la resolución de la situación de crisis en el gabinete, también un uso incorrecto o en un momento inadecuado puede potenciar su expansión y dificultar su desarrollo. Entre otras, destacamos las siguientes razones que desaconsejarían su uso:

- Porque no esté contemplado dentro del plan de comunicación y, por lo tanto, carezca de coherencia en éste.
- Porque los implicados en la gestión de la crisis no tengan experiencia en la red.
- Porque la presencia de la entidad en Internet no esté todavía incluida en las rutinas de los periodistas. La situación de crisis quizás no es el mejor momento para innovaciones desde el punto de vista de los códigos comunicativos aceptados entre ambas partes (directores de comunicación y público/s).

Suponiendo que un determinado gabinete de comunicación cumpla los requisitos mínimos que aconsejan el uso de Internet durante la crisis, ¿qué se hace? Nuevamente, no nos detendremos en la explicación de cada una de las fases de la situación de crisis, sino que realizaremos una introducción global al tema partiendo de tres grandes momentos asumidos por la mayoría de los expertos en el tema: antes de la crisis, durante la crisis y después de la misma. Tenemos, por lo tanto, un espacio en la red desde donde el gabinete informa, se comunica o incluso, crea un espacio virtual de relación con los distintos públicos<sup>9</sup>.

Durante la precrisis, el gabinete de comunicación puede utilizar Internet para las siguientes actividades:

- a. Planificación de la actuación del plan de crisis en la red. Elaborar un Manual de Comunicación de Crisis especial para la red (tanto para los usuarios de la misma como con los materiales necesarios y específicos para Internet), que permanecerá guardado en la intranet de la organización y estará a disposición de los que

---

<sup>9</sup> Puede ser una sala de prensa habitual o una creada específicamente para la crisis.

tengan asignado una clave que les permita acceder a esa documentación.

Se deben tener en cuenta las necesidades de Internet en cuanto a material, las necesidades del nuevo periodista digital y los denominados *netizens* o ciudadanos de la red Internet, que pueden ser catalogados como latentes, conscientes o activos. Los latentes son los cibernautas en general que están poco introducidos en la red o realizan alguna consulta de vez en cuando. Los conscientes son los que participan en *newsgroups* y chats, y que con facilidad podrían convertirse en activos. Los activos son los que, por su propia iniciativa, crean contrapáginas web y ciberrumores. Estos se agrupan cuando reconocen las consecuencias de un problema y, además, se organizan con facilidad y rapidez para dejar constancia de su opinión desfavorable ante una situación. Tienen un gran conocimiento del medio y disponen de muchos recursos que ofrece la propia Internet.

- b. Conocer o evitar los rumores sobre la entidad (monitorear los ciberrumores en grupos de noticias, foros, chats). Se pueden realizar mediante un programa informático o, si la entidad no dispone del presupuesto necesario, se hace de forma “manual” diariamente. En este último caso, se designan unas palabras clave y se hace diariamente una búsqueda para localizar en que *newsgroup* se está hablando sobre el problema. También se puede conocer el ámbito geográfico afectado y el idioma con el que ha surgido el rumor. Además, el propio gabinete de comunicación puede participar en aquellos que pertenezcan a su ámbito de actividad y sean accesibles a todos el mundo. También el gabinete de comunicación puede montar su propio foro de discusión o debate en su página web.
- c. Creación y desarrollo de una página web que contemple las posibles situaciones de crisis, que también permanecerá almacenada en la intranet de la organización hasta que ocurra la crisis.

- d. Conocer los datos psicográficos, demográficos y geográficos de los visitantes de la página. Intentar que se registren mediante la inscripción de sus datos en un formulario tipo. Establecer relaciones a largo plazo con la base de datos de inscritos *on line*. Existen múltiples herramientas informáticas que permiten observar y analizar.
- e. Ubicar la compañía correctamente en Internet, es decir, no sólo conseguir presencia positiva, sino situarla en aquellos puntos estratégicos y más visibles para sus públicos objetivos.

Durante la crisis, es necesario proponer soluciones en función de los diferentes públicos y del diseño de estrategias (públicos internos y externos), generar opinión favorable y salvar la crisis. Entre otros, el empleo de Internet durante la situación de crisis puede proporcionar las siguientes posibilidades:

- a. Monitorización de contrapáginas web. A través de los buscadores, se investiga sobre las posibles contrapáginas creadas que intenten desprestigiar a la organización.
- b. Monitorización de grupos de noticias, como vimos en la fase anterior.
- c. Respuesta rápida a las solicitudes cursadas a través del e-mail o desde la página web.
- d. Transmisión de información: multimedia (comunicados, audiocomunicados, videocomunicados), rectificación y contrainformación casi inmediata.
- e. Otras posibilidades: agenda, archivo con información complementaria, enlaces, presencia en medios, glosario, identidad corporativa, preguntas frecuentes, chats, foros, sistemas de alertas, *newsletters*.

Después de la crisis, en lo que algunos autores denominan postcrisis, la inclusión de Internet en el plan de comunicación de crisis posibilita, entre otras, las siguientes actividades:



- a. Análisis de datos de acceso a estadísticas (hits, páginas más visitadas, tiempo medio de visita de la web, extensión de los rumores en *newsgroups*, *click through*...).
- b. Seguimiento de rumores y de información.

#### 11.4. ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

Para concluir, intentaremos aplicar las indicaciones señaladas en las líneas anteriores a un caso práctico de comunicación de crisis<sup>10</sup>. El caso elegido fue el de la crisis sufrida por la empresa ICI (Imperial Chemical Industries) en los años 80 en el Reino Unido. En pleno apogeo del denominado movimiento ecologista y con los *verdes* como grupos de presión en la sociedad, saltan a la opinión pública una serie de estudios científicos sobre los daños provocados por los hidrocarburos fluorados (CFC) en la capa de ozono. A estas investigaciones acompañan distintos incidentes “capturadores de titulares periodísticos” (muerte de focas en el mar del Norte por un virus misterioso, un barco con desperdicios químicos es rechazado en las costas británicas o el derramamiento de petróleo en Alaska) que crean un clima de opinión desfavorable a la contaminación medioambiental, especialmente por parte de la industria.

En este contexto, ICI es la empresa con una mayor producción de CFC en Europa y, ante esas informaciones negativas sobre su producto, se ve forzada a responder y prevenir la crisis. La entidad escoge la respuesta activa mediante una estrategia de información para contraatacar una posible crisis en la opinión pública de su empresa. Para ello, elabora tres grandes objetivos: a) proyectar a ICI como empresa sensible al medio ambiente, comprometida con proteger la capa de ozono gracias al desarrollo alternativo; b) explicar a la opinión pública que los CFC tienen muchas utilidades vitales para las que todavía no existen actualmente sustitutos benignos para el ozono y, por lo tanto, ICI necesita tiempo para desarrollar alternativas antes de la eliminación por fases de los CFC; c) defender e incrementar las oportunidades para comercializar alternativas a los CFC.

<sup>10</sup> La descripción del contexto fue tomada de Moss, D. (Ed.), *Las relaciones públicas en la práctica*, Barcelona, PPU, 1995.

En la tabla de la página siguiente resumimos la estrategia tradicional y algunos de los puntos en los que podría intervenir el uso de Internet de forma beneficiosa. Debemos, sin embargo, resaltar que la utilización de la red debe ser únicamente un instrumento que no va a salvar por sí sólo una crisis, sino que debe ser una vía más para contrarrestarla, siempre incluida de forma coherente dentro del plan de comunicación global establecido para la misma.

Por lo tanto, una buena utilización de la red en casos similares permitiría, entre otros, una mayor rapidez de respuesta, más interactividad con los públicos y la difusión de una mayor cantidad de material por parte de la organización. En definitiva, un mayor control del mensaje difundido y de la situación oculto tras una imagen de transparencia.

## 11.5. CONCLUSIONES

Internet es ya una herramienta importante en la comunicación diaria de muchos ciudadanos. Los gabinetes de comunicación no pueden ignorar esta realidad porque el fenómeno afecta ya a sus públicos objetivos y es tierra fértil para la creación de determinados climas de opinión pública.

Como se señalaba al principio del capítulo, su utilización puede ayudar a salvar una crisis pero, sobre todo, puede prevenir el inicio de la misma (pese a que no existen estudios rigurosos por el momento, una gran parte de las entidades reconocen como causa de una de las partes importantes de las crisis los rumores en la red).

## BIBLIOGRAFÍA

- BEZUNARTEA, O.; DEL HOYO, M. y MARTÍNEZ, F., *Lecciones de reporterismo*, Bilbao, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 1998.
- DíezHANDINO, M.P. y COCA, C., *La nueva información: análisis de la evolución temática de los contenidos de la prensa vasca (1974-1995)*, Bilbao, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 1997.

ESTRATEGIA TRADICIONAL	ON LINE	VENTAJAS
<b>1. Investigación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar públicos influyente</li> <li>- Conocimiento por parte de grupos de presión (mediante encuestas y entrevistas)</li> </ul>	Apoyo para la investigación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Foros.</li> <li>- Chats.</li> <li>- E-mails.</li> <li>- Discurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de alcanzar a un mayor número de personas y públicos diferenciados.</li> <li>- Menor coste.</li> <li>- Mayor rapidez de respuesta.</li> </ul>
<b>2. Difusión en medios</b> Por la complejidad del tema se decidió elaborar documentos explicativos y una guía de preguntas frecuentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo. La red permite tener un archivo con más información consultable en cualquier momento.</li> <li>- Material multimedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más material y mayor accesibilidad con independencia del lugar y del momento.</li> <li>- Mayor control por parte del gabinete de comunicación de la información, pero, al mismo tiempo, se incrementa la sensación de transparencia.</li> <li>- Posibilidad de interactividad.</li> <li>- Respuesta a las preguntas.</li> <li>- Voz única.</li> </ul>
<b>3. Mostrar medios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones informativas con los periodistas de los diarios más relevantes de uno en uno.</li> <li>- Organización de un viaje a las fábricas y a los lugares dónde se estaba haciendo la investigación de doce influyentes periodistas.</li> <li>- Visita a las cadenas de radio y de televisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videoconferencias.</li> <li>- E-mail privado.</li> <li>- Chat privado.</li> <li>- Imágenes y vídeos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia.</li> <li>- Inmediatez.</li> <li>- Costes.</li> <li>- Accesibilidad.</li> </ul>
<b>4. Discursos públicos</b> Los portavoces de ICI fueron alentados para que aprovecharan todas las conferencias importantes para tomar la palabra y señalar la postura de la empresa ante el tema y demostrar así su buena voluntad (una fue la de Amigos de la Tierra y otra de la Asociación de Consumidores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chats.</li> <li>- Foros.</li> <li>- Discurso audio o videoconferencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparencia.</li> <li>- Inmediatez.</li> <li>- Costes.</li> <li>- Accesibilidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 12.1.**  
Beneficios  
de Internet.

- GIBSON, D., “Aquantitative description of FBI Public Relations”, en *Public Relations Review*, 23 (1), primavera, 1997.
- LEE, M., “The federal Public Relations administration: History’s near miss”, en *Public Relations Review*, 28, 2002.
- OHL, C.M.; PINCUS, J.D.; RIMMER, T. y HARRISON, D., “Agenda building role of news releases in corporate takeovers”, en *Public Relations Review*, 21 (2), verano, 1995.
- RAMÍREZ, T., *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1995.
- SIGAL, L., *Reporteros y funcionarios. La organización y las normas de elaboración de noticias*, México, Gernika, 1978.
- TÚÑEZ, M., *Producir noticias: cómo se fabrica la realidad periodística*, Santiago de Compostela, Tórculo Ediciones, 1997.
- VILLAFÁÑE, J.; BUSTAMANTE, E. y PRADO, E., *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Barcelona, Mitre, 1987.
- WALTERS, T.N.; WALTERS, L.M. y GRAY, R., “Agenda building in the 1992 presidential campaign”, en *Public Relations Review*, 22 (1), primavera, 1996.

## 12.1. INTRODUCCIÓN

El 5 de diciembre de 1987, en ese tiempo entre el otoño y el invierno en el que nuestro mar y nuestro cielo son sólo temporal, el buque *Casón*, con la mayor parte de su tripulación ahogada al abandonar el barco precipitadamente y una carga desconocida aún a día de hoy, embarrancó en punta Rostro, en Fisterra. Cinco días después, la población de la costa de Fisterra evacuó la zona ante el temor a que la carga pudiera causar graves daños a su salud o acabar con su vida.

En los cuatro días que mediaron entre los dos acontecimientos, diversas acciones gubernamentales, junto a la extensión de rumores sobre la peligrosidad de la carga, contribuyeron a incrementar en la población la percepción de amenaza y desprotección. Se generó así un estado colectivo en el cual la reacción de evacuación del territorio se convirtió en la única sensata. La ejecución de la misma, sin accidentes reseñables y en condiciones precarias, fue un ejemplo de capacidad colectiva en situaciones de emergencia.

Además de otras lecciones, el *Casón* queda en la historia de la actuación ante desastres humanos como un ejemplo de lo que no se puede hacer en materia de comunicación en estados de emergencia.

En el mismo mes de 1992, el *Aegean Sea* encalló en la entrada del puerto de A Coruña. La enorme columna de humo causada por el incendio del petróleo que transportaba fue tan amenazante como inolvidable para quien estuvo cerca de ella. La eficaz actuación comunicativa de los responsables institucionales contuvo y orientó a la población de la ciudad, reduciendo los riesgos inherentes a la grave situación creada. Parecía que la lección del *Casón* estaba aprendida.

En noviembre de 2003, otra vez, otro accidente en otro buque sembró la alarma entre la población. A pesar de que el *tempo* de la catástrofe fue lento, en el caso del *Prestige* se repitieron errores ya conocidos en la comunicación gubernamental con la población, a los que, además, se le añadieron, desde las mismas instancias que

eran responsables de la solución, acciones informativas intencional y peligrosamente dirigidas a la manipulación de la conciencia que las personas tenían de la gravedad de lo que estaba ocurriendo.

Son tres episodios de nuestra vida. Son también tres ocasiones para aprender sobre la importancia de la comunicación en situaciones de emergencia y catástrofe humana. A ese aprendizaje quiere contribuir este capítulo, desarrollado intencionalmente de una forma esquemática para dejar planteadas algunas cuestiones y recordar otras.

## 12.2. ALGUNAS CUESTIONES PREVIAS

Antes de plantear orientaciones sobre la intervención comunicativa en estados de emergencia y catástrofe es necesario recordar algunas cuestiones básicas en las que las mismas se fundamentan. A saber:

- La información (los datos) es sólo un componente de la acción comunicativa. La forma en la que ésta se proporciona es fundamental en estados de activación emocional, lo que implica la atención y el cuidado de los componentes prosódicos, contextuales, de secuenciación de la entrega de datos, de elección del emisor, de selección de destinatario y de conciencia y coherencia con la finalidad perseguida con el acto comunicativo.
- *La comunicación en situaciones de emergencia o catástrofe debe estar al servicio de su mejor solución.* Desde este planteamiento, la supuesta colisión entre el derecho de las personas a la veracidad de la información y la necesidad de utilización de la misma para dar respuesta eficaz al acontecimiento catastrófico es una cuestión artificialmente creada, tras la que se esconde, en el mejor de los casos, una actitud desconfiante sobre la capacidad de las personas y las comunidades para afrontar aquello que las amenaza. Para que la comunicación en situaciones como las citadas sea útil a la solución tiene que basarse forzosamente en datos veraces, hasta el punto de que la mentira o el ocultamiento constituye la amenaza más grave a su utilidad. La cuestión no se

sitúa en el terreno de la verdad o de la mentira, sino en la forma en la que se debe proporcionar la información a los afectados por los acontecimientos.

- La comunicación en catástrofes y emergencias no es un problema, es una poderosa herramienta para facilitar el afrontamiento y posibilitar el dominio de las mismas. A veces, durante los momentos iniciales, es la herramienta principal, incluso puede llegar a ser la única disponible. Otras veces, su mala utilización (por incompetencia o por intención manipulativa) puede agravar e incluso generar la catástrofe.
- Mientras en las emergencias se encuentra preservada la capacidad de respuesta institucional ante la amenaza que rompe bruscamente la normalidad, en las catástrofes, cuando menos en los primeros momentos, las poblaciones afectadas deberán valerse por sí mismas ante la incapacidad de los sistemas de respuesta institucional. La comunicación en ambas situaciones debe presentar diferencias acordes con las finalidades parcialmente diferentes que persigue. Pero un error en la acción comunicativa puede transformar una emergencia en una catástrofe.
- Detrás de los diferentes enfoques y actuaciones en la dimensión comunicativa en situaciones de catástrofe se encuentran diferentes concepciones y valoraciones de las personas y las comunidades, de sus derechos y sus capacidades. Los mitos del pánico y de la acción descontrolada e ineficaz de las comunidades en situación de catástrofe están ampliamente contestados por los hechos. Desde las instancias de gobierno y poder de las sociedades se desvaloriza o se desconfía de las iniciativas y motivos de las personas y colectivos cuando afrontan el estado catastrófico de la única manera que pueden: con sus propios recursos materiales y organizativos. Y eso, a pesar de la incapacidad institucional temporal para dar una respuesta eficaz. Desde estos mismos planteamientos se justifica y se promueve el control de la información, o la mentira supuestamente útil y preventiva del

pánico en la población (a menudo para esconder la propia incompetencia) y se relega a la población a un lugar secundario en los procesos de reconstrucción, victimizándola, cuando los aparatos institucionales recuperan el control de la situación.

### **12.3. IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN PARA LA RESPUESTA ANTE LAS EMERGENCIAS Y CATÁSTROFES**

Nadie cuestiona la trascendencia de una adecuada atención a la dimensión comunicativa en la prevención y la respuesta a los acontecimientos causantes de las emergencias y catástrofes. Y eso es así a pesar de lo que parece si examinamos experiencias recientes.

- En la legislación española, su presencia es destacada en la Ley 2/85 de Protección Civil, en la Norma Básica de Protección Civil y en los Programas de Información de los Planes Territoriales. Subyacen a las normas citadas los principios de necesidad de conocimiento suficiente, por la población potencialmente afectada, de los riesgos a los que está expuesta y de las medidas adoptadas para minimizarlos; y de aseguramiento de una adecuada reacción de la población adaptando su conducta a la prevista en los planes de emergencia ante los riesgos previsibles. Esta legislación hace referencia únicamente a las emergencias. No desarrolla nada referido a las catástrofes. Conlleva la obligación de ejecución de acciones educativo-informativas de la población y de dotación de recursos para la respuesta en situación de emergencia.
- En el ámbito de la Unión Europea, las directivas Seveso y Euroatom establecen que “la información a la población deberá ser comunicada o difundida por las autoridades competentes a las personas que puedan ser afectadas por accidentes graves, sin necesidad de que éstas lo soliciten, debiendo repetirse la comunicación o difusión, y además, una vez actualizada, siempre que sea necesario incorporar datos nuevos o que sean modificados los anteriores”.



- Desde el saber sobre la relación entre la salud mental y las catástrofes destacaremos cuatro datos a modo de ejemplo de la importancia que se le concede a la cuestión que nos ocupa:
  - El nivel de información de los individuos es reconocido como uno de los grandes condicionantes de la respuesta de la persona al acontecimiento catastrófico y de su adaptación futura.
  - Uno de los factores causales controlables, condicionantes de la respuesta traumática en estado de catástrofe, es la percepción que las personas realizan del riesgo. La acción para la modificación perceptiva tiene un instrumento fundamental: la actuación comunicativa.
  - El concepto de exposición colectiva al trauma adquirió un nuevo contenido después de observar los efectos cognitivos y emocionales que, en muchas personas distantes al lugar de los hechos, tuvieron las imágenes, emitidas hasta la saciedad por televisión, del derrumbamiento de las Torres Gemelas en Nueva York el 11 de septiembre de 2001.
  - Entre los cuatro grandes objetivos que tiene planteado atender el Centro Internacional de Salud Mental y Desastres, que se encuentra en proceso de creación con el patrocinio de diversas instancias de la Administración Pública española y el impulso de la Asociación Mundial de Psiquiatría, se explicita un genérico “trabajo con los medios de comunicación” que alude directamente y resalta el tema que nos ocupa.
- Desde la psicología hace tiempo que sabemos que:
  - La información contribuye al incremento de la percepción de control en las personas cuando están sometidas a situaciones de incertidumbre, con la consecuente modificación de las emociones y conductas asociadas a aquella.

- Las personas y grupos buscan activamente información cuando perciben que un acontecimiento es relevante para sus vidas.
- Disponer de información útil para el interés del grupo humano, y proporcionársela al mismo, contribuye a crear y sostener el liderazgo.
- La información es un medio para orientar la acción eficaz de las personas que, a su vez, incrementa la percepción de autocompetencia.
- La información es un medio para dar sentido a lo que ocurre corrigiendo y validando las percepciones en situaciones ambiguas.

#### 12.4. LA COMUNICACIÓN EN EMERGENCIAS

Recordemos que la emergencia viene definida por la ruptura brusca de la normalidad cuando, de una forma inesperada, un acontecimiento amenazante requiere para su control la activación de una respuesta extraordinaria con los recursos existentes. La emergencia, por definición, es controlable con los recursos disponibles en el momento en que ocurre. El estado característico de las personas y colectivos ante la emergencia es el de activación, pero la estructuración del grupo humano afectado no está comprometida. Ante las emergencias diferenciaremos:

- Actuación comunicativa preventiva: con finalidad informativa y educativa, orientada tanto a promover cambios conductuales apropiados para la evitación del peligro (o el afrontamiento de éste) como a la difusión de conocimiento sobre los planes de emergencias previstos.
- Actuación comunicativa durante el desarrollo de la situación de emergencia: con finalidad directiva de la conducta de las personas y poblaciones, informando del peligro e indicando ubicaciones adecuadas y conductas concretas a ejecutar para reducir el riesgo de daños potencialmente causables por el acontecimiento emergente.

Ha de saberse que en las emergencias, y ante la información que se la proporciona, la población sigue la secuencia de *escuchar-confirmar-creer-actuar* o, lo que es lo mismo, no cree a ciegas en aquello que se le dice cuando la cuestión es relevante para su vida. Este comportamiento reclama la previsión por los dirigentes de la respuesta de formas de acceso de las personas a recursos para contrastar y actualizar su información sobre lo que acontece. En coherencia con lo anterior, deberán preverse varias fuentes de información coordinadas que refuercen el mensaje, entre las que se deberán incluir técnicos en la materia relevante para la emergencia y líderes sociales o institucionales.

El mensaje dirigido a la población en estado de emergencia deberá:

- Describir el acontecimiento.
- Explicar por qué es potencialmente peligroso.
- Ser específico, claro, veraz, creíble y contrastable.
- Manejar con cuidado la emoción del miedo para motivar.
- Ordenar intencionalmente la secuencia informativa.
- Anticipar evolución.
- Anunciar y comprometer un nuevo contacto informativo en un plazo concreto.

El emisor del mensaje deberá ser creíble, ejemplificador, competente y con habilidades comunicativas.

## 12.5. LA COMUNICACIÓN EN CATÁSTROFES

La *desestructuración social*, consecuente a la emergencia de un acontecimiento percibido colectivamente como gravemente amenazador para el discurrir de la vida y ante el que no se disponen de recursos institucionales para su control, es la característica definitoria de las catástrofes humanas.

No es causa de la catástrofe la amenaza real, sino la percepción colectiva de la misma. No basta con la existencia de suficientes medios institucionales de respuesta

para que la población que se siente amenazada se sienta protegida sino que, de existir, es necesario un uso de los mismos que generen percepción colectiva de utilidad para el dominio de la amenaza.

La catástrofe es, en sí misma, una condición de riesgo psicosocial con elevada potencialidad de generar daños psíquicos y sociales.

La desestructuración social en las catástrofes conlleva desorganización de la vida material y social bajo percepción de amenaza. El *orden de cosas social* desaparece.

Dos grandes grupos de factores generan la desestructuración:

- Factores materiales:
  - Ineficacia de la respuesta institucional.
  - Carencia de liderazgo-dirección colectiva.
  - Insuficiencia de la respuesta desplegada por los afectados ante la amenaza.
  - Afectación de recursos básicos de la vida (sustento, vivienda, comunicaciones...).
  - Inaccesibilidad a redes de relación para el apoyo afectivo y la validación perceptiva y experiencial.
- Factores subjetivos:
  - Percepción de incontrolabilidad del futuro.
  - Impotencia ante los acontecimientos.
  - Vivencia de excepcionalidad negativa.
  - Vivencia de aislamiento.

La gran tarea de la intervención en catástrofes (que a su vez es la condición para su superación) es la de reestructuración social. Esta tarea sólo se puede satisfacer comunitariamente, y su alcance, comprensión y planificación, acorde con lo que hoy sabemos, requieren un enfoque psicosocial del comportamiento humano.

Si, como decíamos, la comunicación es una herramienta al servicio de la solución, en estados de catástrofe

debe contribuir a la reestructuración social generando en la comunidad y en sus integrantes aquello que la catástrofe les quitó: percepción de control, percepción de competencia, percepción de pertenencia, confirmación perceptiva y experiencial y ruptura del aislamiento.

Para ello, la acción comunicativa proporcionará información (veraz, actualizada, congruente con la experiencia, contrastable), orientará la acción modificadora de la situación dando instrucciones concretas de actividad y de protección, deberá resaltar y valorar el protagonismo de los damnificados y su respuesta, anticipará evoluciones previsibles, tendrá que difundir mensajes y acciones de apoyo y solidaridad desde el exterior de la zona catastrófica y alentar la esperanza.

Los agentes han de ser creíbles, ejemplarizantes en su acción (comunicación por el acto) y competentes, y deberán situarse físicamente tanto desde el lugar de la población damnificada como desde los lugares de gobierno de la sociedad.

## 12.6. REFLEXIONES FINALES

Las élites dirigentes ante las amenazas catastróficas y durante las fases previas o iniciales, tienden a reaccionar minimizando el riesgo, reduciendo y controlando la discrepancia y reafirmando en hipótesis optimistas. Éste es un hecho que los profesionales con responsabilidades técnicas en la respuesta a las catástrofes deben considerar parte de la realidad de su tarea.

En Galicia ya tenemos dos experiencias de mala utilización de la comunicación. Pero también tenemos una buena.

En el último caso hasta ahora, con el *Prestige*, la estrategia comunicativa de carácter manipulativo (nada novedosa y escasamente interesante como producción comunicativa, ya que sólo se basó en la repetición del mensaje de normalidad y de negación de la existencia del problema, apoyándose para eso en un grupo concreto de medios de

comunicación vinculados a los intereses del grupo político gobernante) aumentó la irritación colectiva, debilitó la tarea de reestructuración social, elevó la incertidumbre e incrementó el riesgo psicosocial inherente a la situación catastrófica que se estaba viviendo.

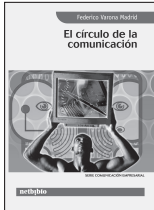
En este terreno, la catástrofe del *Prestige* fue una ocasión desperdiciada para construir experiencias de cooperación entre los responsables de dar respuesta a las catástrofes y los medios de comunicación, con el fin de generar una acción comunicativa útil a la solución. Esas experiencias serían fundamentales para el futuro, cuando catástrofes menos “benignas” (de *tempo* rápido y grave amenaza vital) ocurran.

Pero para que fueran posibles esas experiencias no se debiera haber utilizado el engaño o la falsedad por las autoridades, alejando así a amplios sectores sociales, entre ellos muchos medios de comunicación, de las instituciones del Gobierno.

Es lamentable. Porque, al fin y al cabo, ya causado el desastre... por lo menos se podía extraer algo bueno de él.

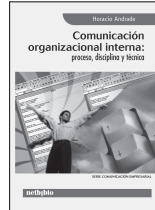
# SERIE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

## Títulos disponibles



### El círculo de la comunicación

Federico Varona Madrid  
ISBN: 84-9745-089-2



### Comunicación organizacional interna

Horacio Andrade  
ISBN: 84-9745-100-7



### Culturas organizacionales

Abraham Nosnik Ostrowiak  
ISBN: 84-9745-087-6



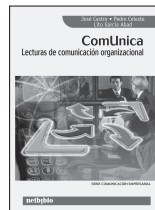
### Los altavoces de la actualidad

Berta García Orosa  
ISBN: 84-9745-097-3



### Los resúmenes de prensa en los gabinetes de comunicación

Javier Díaz Noci  
ISBN: 84-9745-088-4



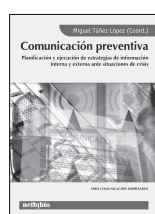
### ComÚnica

José Castro López  
Pedro Celeste  
Lito García Abad  
ISBN: 84-9745-117-1



### Las herramientas tecnológicas de la nueva información periodística

Xosé López García  
Marita Otero López  
ISBN: 84-9745-098-1



### Comunicación preventiva

Miguel Túñez (Coord.)  
ISBN: 978-84-9745-060-7

