

## *Comunicar en situaciones de crisis*

*Juan de Dios Ruano Gómez*  
Universidad de A Coruña

En muchas ocasiones el análisis teórico y empírico de las situaciones de crisis nos ha alejado de la preocupación inmediata que los responsables y gestores efectivos de esta clase de situaciones tienen o imaginan que pueden tener a la hora de abordar una contingencia de este tipo. Generalmente, tras la celebración de las diversas sesiones sobre gestión de crisis en las que tenemos ocasión de intervenir se asiste, junto al reconocimiento mutuo de todos los participantes, a la constatación de que –de un lado- hay quien está demasiado en lo abstracto y –de otro lado- quien está demasiado en lo concreto. En definitiva, y dicho sea muy gráficamente, que en materia de gestión de crisis hay quienes supuestamente andan siempre “en las nubes” y quienes supuestamente andan siempre buscando “recetas”. Pues bien, esta intervención pretende aliviar parcialmente esta sensación. Y decimos que pretende aliviarla parcialmente porque entendemos que no hay una fórmula magistral para toda clase de situaciones de crisis que pueda soslayar el trabajo concreto de pensar cada caso singularmente, ni podemos obviar –por otra parte- que las disposiciones que aquí se enunciarán son –al fin y al cabo- fruto de reflexiones teórico-empíricas extraídas de las más diversas situaciones de crisis.

Por todo ello, vamos a seguir aquí -muy esquemáticamente- las consideraciones de la profesora Véronique Sartre a la hora de hacer frente a las situaciones críticas desde un punto de vista comunicacional. Y ello porque Sartre actualiza el modelo canónico prácticamente ya avanzado en su día por los autores más destacados en la materia (Lagadec, 1991; Roux-Dufort, 2000, Libaert, 2001; Moine y Colombo, 2004; etc.). Para no excedernos en nuestra exposición,

nos centraremos únicamente en uno solo de los aspectos de la comunicación de crisis. No hablaremos pues de la importancia de anticiparse a las crisis, ni tampoco lo haremos de los planes de crisis, ni tan siquiera de las cuasi míticas células de crisis, sino que únicamente trataremos –como hemos titulado- de la comunicación durante la situación de crisis o, como expresivamente diría la profesora Véronique Sartre, nuestra intervención versará –en resumidas cuentas- acerca de cómo comunicar “durante la tempestad”.

## I. ¿ES UN INCIDENTE O HAY ALGO MÁS?

La primera tarea que debe dilucidarse ante un acontecimiento potencialmente crítico es la de si el suceso desencadenante nos coloca, o no, ante un escenario de crisis. No es fácil decidirlo. Las implicaciones que para las organizaciones tiene asumir este escenario son de una importancia crucial. Y el tiempo que tardemos en tomar esta decisión –como es fácil de imaginar- constituye, además de un factor determinante en la gestión y comunicación de una situación de alta inestabilidad, un motivo más de controversia. Con todo, tres serían los pasos que previamente habría que dar a la hora de decidir si nos encontramos ante un genuino escenario de crisis o no. Y estos pasos son: a) *verificar las informaciones*; b) *estimar la amplitud del suceso*; y, c) *analizar detalladamente el acontecimiento*. La culminación de cada fase y el obligado discurrir por cada una de estas etapas permite observar que el tiempo que media entre la valoración de cada una de ellas y la toma de decisiones oportunas en cada caso implica que hay muchos aspectos a considerar. Esta variedad de aspectos hace que el hecho de constatar una situación de crisis no sea –como a veces se apresura en enjuiciarse- fruto de la mala fe o de la irresponsabilidad sino, por el contrario, una circunstancia derivada del hecho cierto de que satisfacer responsablemente los requisitos de cada etapa conlleva un tiempo. ¿Qué tiempo debe emplearse en la verificación de la información? Pues bien, el límite prudencial del tiempo que se debe emplear en esta primera valoración viene dado –a nuestro juicio- por el segundo de los factores a tener en cuenta, esto es, por la amplitud del suceso. Finalmente, el análisis pormenorizado del suceso nos permitirá calibrar la eventual respuesta y el tono comunicacional que debe adoptarse en la misma. Seguidamente pasaremos a ver, de manera específica, los tres pasos previos que deben darse de cara a evaluar la coyuntura en la que nos encontraríamos situados tras el suceso inicial.

- A) *La verificación de la información* sobre el acontecimiento desencadenante de la situación potencialmente crítica constituye el primer paso a realizar con carácter crucial. Con lo de carácter crucial queremos indicar que las consecuencias sobre la verificación de la información pueden tener tanto un efecto positivo como un efecto negativo para la

propia gestión de la contingencia<sup>155</sup>. Así, en el caso de una pronta y fácil resolución del suceso, hay quienes consideran que la alarma social que puede generar la atención mediática sobre una contingencia fácilmente controlable quizás, lejos de ofrecer una garantía adicional de transparencia informativa por parte de los gestores, puede llegar a ser interpretado como que –en el fondo- se está tratando de ocultar la gravedad del fenómeno con una solución “en falso” del problema. Es decir, que la pronta solución del episodio crítico –lejos de legitimar la adecuación y oportunidad de los mecanismos correctores de la organización afectada- constituiría, por el contrario, un síntoma de que la solución que se ofrece al problema no es más que un señuelo para ocultar el carácter más profundo y preocupante de la crisis. Una crisis que, según transmitirían estas mismas fuentes que animan la polémica, alcanzaría dimensiones estructurales y no ya las meramente circunstanciales. De igual modo, aun aceptándose la rápida solución del episodio crítico, puede ocurrir que se tache de “irresponsables”, “alarmistas” o “incompetentes” a los gestores del suceso a causa de una supuesta calibración errónea del evento –dada la pronta solución que se le ha dado al episodio crítico. Por tanto, es lógica la preocupación y la atención que los gestores deben prestar a la inmediata evaluación del suceso potencialmente crítico porque, como vemos, la controversia puede estar presente en todo caso.

Por todo ello, en el ámbito que nos ocupa, es preciso señalar que una crisis –desde el punto de vista comunicacional- comienza siempre con una información externa o interna a la organización que debe ser, en primer lugar, objeto de confirmación por parte de los gestores. Una vez confirmada, es preciso establecer el origen de la información –cuál es la fuente de la misma-, cuál es la fiabilidad de esa fuente y cuál es su credibilidad. No es raro en esta etapa descubrir falsas alarmas cuyos beneficiarios son fácilmente localizables o bien incluso evidenciarse intentos de abrir polémicas artificiales. Es ya un clásico, en el análisis político-mediático, la voluntad de algunas fuentes de introducir en la agenda informativa determinados temas que desvíen la atención de la opinión pública de otros aspectos más relevantes de la

---

<sup>155</sup> En un artículo que escribí sobre “La predicción y la teoría del caos” comentaba una anécdota que ilustra –de modo extremo- cómo la propia verificación de la información –en situaciones de alta inestabilidad- puede generar un efecto adicional sobre el episodio en sí. En efecto, este hecho ocurrió en 1997 cuando algunas comandancias de la Guardia Civil enviaron parejas de agentes a determinados institutos de Bachillerato en Extremadura con el objeto de *precisar* el número exacto de profesores que acudirían a manifestarse en Madrid contra la política educativa del Ministerio. Un medio de comunicación se hizo eco de este peculiar modo de averiguación que, lógicamente, exacerbó aún más los ánimos del colectivo reivindicante.

actualidad<sup>156</sup>. Aspectos relevantes que, en resumidas cuentas, a la fuente creadora de la “cortina de humo” no interesa el que lleguen a ser objeto de debate. En definitiva, la verificación exhaustiva de la información y su procedencia permitirá –desde el primer momento– ayudarnos a saber indiscutiblemente a qué clase de contingencia estamos haciendo frente.

- B) *Estimar la amplitud de la crisis* afinando, aún más si cabe, el análisis de la situación y, todo ello, sin dejarse cegar por el resplandor de los titulares de las noticias. El destello mediático no tiene por qué coincidir con lo sustancialmente relevante de cara a la opinión pública<sup>157</sup>. En efecto, sobre este punto es necesario atender a tres aspectos del escenario crítico: la gravedad del acontecimiento en sí, su atractivo mediático y la complejidad del episodio crítico. Es decir, tres aspectos diferentes que miden conjuntamente el potencial alcance de la coyuntura en cuestión.

En concreto, por lo que a la estimación de *la gravedad del acontecimiento* se refiere, éste viene dado singularmente por la pérdida de vidas humanas. Con todo, el cruce de distintos criterios permite diferenciar tres niveles de gravedad en atención a su menor o mayor importancia. En el nivel más bajo de importancia, el nivel 1 de gravedad, los incidentes pueden ser gestionados por la organización afectada; no entrañan pérdidas de vidas humanas y no involucran a otros ámbitos de la organización. En el nivel intermedio o nivel 2 de gravedad hay una afectación a la seguridad de las personas o del entorno, la atención mediática va de suyo y la actividad de la organización se ve condicionada por el episodio crítico, no sólo en el momento presente sino también en su futuro más inmediato, en forma tanto de pérdidas económicas como de deterioro de la imagen de la organización en cuestión. En el nivel más alto de gravedad de un episodio crítico, el nivel 3, los acontecimientos pueden amenazar la supervivencia de la organización, habiéndose ocasionado pérdida de vidas humanas, pérdida de bienes materiales y afectación al entorno. En definitiva, en el nivel 3 se supera el ámbito de actuación de los responsables de la or-

---

<sup>156</sup> Son las comúnmente conocidas como “cortinas de humo” que tratan –con mejor o peor fortuna– de distraer a la opinión pública mediante el desvío de los focos informativos hacia otros aspectos controvertidos de la actualidad pero en los que ya no es protagonista la organización que ha creado la maniobra de distracción mediática.

<sup>157</sup> Nunca está de más recordar la distinción entre opinión pública y opinión *publicada*. No son lo mismo, aunque generalmente los políticos suelen guiarse más por la segunda opinión que por la primera, institucionalizando –con ello– un régimen de cuatro poderes (ejecutivo, legislativo, judicial y, ahora también, *mediático*). En definitiva, una confusión que termina dando carta de naturaleza virtual a lo que ya se conoce como la sede del cuarto poder: el Parlamento de *papel*.

ganización y se precisa la intervención de otros sistemas ajenos a la organización afectada.

El segundo de los aspectos que nos permite estimar la amplitud de la crisis es *el atractivo mediático* que pueda suscitar el suceso desencadenante de la misma. Sobre este particular es preciso recordar que incluso ya se han desarrollado teorías por parte del sociólogo e investigador de emergencias Andrés García acerca de las denominadas por él mismo como “catástrofes mediáticas”<sup>158</sup> en atención, precisamente, a la resonancia que determinados sucesos pueden desencadenar en los medios de comunicación frente a su dispar valoración por parte de los expertos en la materia. Esto es, el alcance y calificación mediática de un suceso como “catastrófico” no tiene por qué coincidir con las descripciones o calificaciones expertas en materia de catástrofes. Este hecho abre, ante los responsables de la gestión de crisis, la necesidad de realizar un esfuerzo pedagógico y didáctico que no siempre es comprendido ni compartido por algunos medios de comunicación. Por ello, la experiencia demuestra que habrá que tener en cuenta esta nueva eventualidad: la catástrofe mediática. Es decir, aquella situación que, sin ser valorada como catastrófica o crítica por parte de los expertos, recibe –sin embargo– un tratamiento y una atención mediática como si efectivamente lo fuera.

Habrà por consiguiente que tenerla presente y otorgarle la atención y protocolo de actuación que en cada caso merezca, siempre, eso sí, desde la humildad por parte de los gestores. Una cualidad, la humildad, que en estas circunstancias de disparidad de criterios –entre expertos y periodistas– es preciso que esté presente entre los responsables que gestionan la situación<sup>159</sup>. En cualquier caso, el atractivo mediático puede ser objeto de ponderación de acuerdo con el número de respuestas positivas que se den a las siguientes preguntas: ¿es un asunto que afecta o puede afectar al gran público?, ¿es una cuestión que forma parte de la agenda informativa?, ¿la situación afecta o puede afectar a un número importante de personas?, ¿hay víctimas inocentes?, ¿la organización o las personas implicadas son conocidas?, ¿el episodio es otro más de una ya larga serie?, ¿existen dudas sobre el origen del problema?, ¿circulan rumores o informaciones contra-

<sup>158</sup> Véase al respecto: García Gómez, A. (2007): “Naturaleza de las catástrofes: de la catástrofe natural a la virtual pasando por la tecnológica y la mediática” en *II Jornadas sobre Gestión de crisis: El riesgo en la sociedad de la información*, A Coruña, Servicio de publicaciones de la Universidad.

<sup>159</sup> El periodista Manuel Campo Vidal recoge en su libro *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?* que el escritor José Luís Sampedro comentaba que esta virtud, la humildad, era una manera de conseguir una posición segura porque, según señalaba Sampedro expresivamente: “Al que se rebaja, ya no hay manera de rebajarle”.

dictorias sobre el asunto? En definitiva, a mayor tasa de respuestas positivas, mayor grado de atractivo mediático tendrá el episodio potencialmente crítico.

El tercero de los aspectos, a la hora de calibrar la amplitud de la crisis, se refiere a *la complejidad del acontecimiento* dado que este hecho conlleva la necesidad de un mayor esfuerzo explicativo y –si se nos permite expresarlo así– casi de una flamante obligación didáctica y de una renovada voluntad pedagógica por parte de la organización afectada. Los medios en general y la opinión pública en particular quieren respuestas fáciles y rápidamente comprensibles. El lenguaje técnico puede ser, en estas circunstancias, un motivo adicional de desconfianza, de percepción social de una cierta “ocultación” del problema tras lo que se califican como palabras “incomprensibles”. No en vano, se suele decir metafóricamente que la verdad es “pura y cristalina” como el agua. Y en este mismo sentido, cualquier dificultad para explicar un asunto complejo potencialmente crítico es interpretada –en múltiples ocasiones– como un producto del “turbio” intento de “confundir” a la opinión pública, cuando no –directamente– de pretender ocultarle a la población la verdad o la gravedad del asunto.

- C) *Analizar pormenorizadamente el suceso* significa comprender claramente cuáles son los elementos en juego de cara a no equivocarse en el diagnóstico de la situación. A veces, una reacción precipitada –lo que comúnmente significa “darse por aludido”– puede provocar un indeseado protagonismo mediático en el suceso en cuestión. La sobreactuación de la organización en una contingencia crítica puede generar, en consecuencia, una sobrerrepresentación de la organización en un contexto y en un escenario en el que la organización no era ni un sujeto relevante ni un actor principal. Una reacción comunicativa sobria, mesurada y destinada únicamente a aquellos que pudieran sentir que la organización está concernida por el suceso, puede evitar –por una parte– la mezcolanza de la organización con los verdaderos protagonistas del suceso y –por otra parte– posibilitar una labor de comunicación preventiva o incluso didáctica de cara a explicar la genuina actividad que realiza la organización.

Con todo, el análisis de la situación puede conducir a reconocer que se está ante un auténtico escenario de crisis y que, por tanto, habrá que actuar en consecuencia con el mismo. En este caso, es difícil proporcionar –como ya hemos avanzado– una receta universal “anticrisis” o una fórmula comunicativa magistral cuya observancia o aplicación actúe como el bálsamo de fierabrás quijotesco que todo lo curaba. No existe tal bálsamo, al menos no se lo conoce en materia de comunicación de crisis. Pero, como siempre, este hecho no debería ser un obs-

táculo insalvable para que se puedan establecer algunas consideraciones que nos sirvan de guía ante un escenario crítico. Veámoslas someramente.

## II. PAUTAS A TENER EN CUENTA EN CASO DE CRISIS

Aunque no exista un protocolo perfecto y generalizable para comunicar “durante la tempestad”, sí que existen algunas referencias y observaciones que nos pueden conducir si no hacia el éxito –la humildad de quienes han pasado por estos trances es proverbial- sí al menos que nos permita salir, como decía Jesús Ibáñez: “con no más heridas que con las que uno entró”. Para ello vamos a tratar de reflexionar acerca de cómo gestionar el tiempo durante una crisis, sobre cómo constituirse en una fuente de información fiable y coherente, sobre cómo empatizar con la situación –o dicho en términos radiofónicos, cómo sintonizar con la realidad crítica- y, finalmente, sobre cómo adelantarse a los nuevos escenarios que, a medio plazo, pueden resultar de una coyuntura compleja y fluida como son todas las situaciones críticas.

### II.1. Gestionar el tiempo

Sabemos que el tiempo constituye una de las variables más significativas en materia de gestión de crisis. De hecho, el tiempo de respuesta se considera una de las cuestiones más comunes a la hora de valorar el éxito en la gestión de una crisis y, por inclusión, en la gestión de la comunicación en una situación de crisis. Ya hemos visto, además, que la rápida resolución de un episodio crítico no exime de controversia a la gestión de la situación en cuestión. Con todo y desde un punto de vista comunicacional, lo más importante es no confundir la velocidad con la precipitación. Y, a pesar de la reflexión anterior, no tardar –sin embargo- en ocupar el espacio mediático que corresponda a la organización afectada. Para ello, conviene tener presente dos ideas:

- a) *La primera información es a menudo considerada como verdadera.* Es preciso comunicar sobre lo que se sabe o –si no se sabe- sobre lo que se está haciendo para despejar las incertidumbres. Como suelen subrayar los expertos en comunicación: “la no-comunicación es imposible”<sup>160</sup>. Es decir, el silencio también comunica, también es elo-cuente. En este sentido, tanto el refrán “quien calla otorga” como la expresión “un silencio cómplice” viene a situar cultural y comunica-

<sup>160</sup> Frase del periodista Juan Quesada rememorando a Watzlawick en el curso “Hablar ante los medios de comunicación” (A Coruña, 2008).

tivamente lo que queremos señalar: la ausencia de información añade un plus de culpabilidad a la organización ante el hecho crítico sobre el cual no informa. Por otro lado, una falta de información “oficial” por parte de la organización afectada hará que los medios de comunicación busquen información “oficiosa” en ámbitos ajenos y de peor calidad –por tener menos información directa aún– que los de la organización afectada. La sucesión de desmentidos a los que se verá obligada la organización en cuestión para sostener más tarde su mensaje conlleva dos riesgos adicionales: uno, que el mensaje no sea entendido y, dos, que el mensaje no sea creído. El mensaje no será entendido porque los medios no otorgan el mismo espacio (visibilidad) y atención (resonancia) a los desmentidos de sus noticias que a la información que primeramente o de manera novedosa han dado a su audiencia. Este hecho hará que el mensaje de la organización sea entonces uno más en la ya larga serie de declaraciones a propósito de la contingencia y no sea por tanto el mensaje primordial, el mensaje protagonista. Pero también, como decimos, un mensaje a destiempo puede no ser creído; poniéndose adicionalmente en cuestión la credibilidad del emisor. Así, en el contexto de la crisis abierta tras los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004 en Madrid, los gritos de los manifestantes del sábado 13 de marzo (“si ya lo sabían/por qué no lo decían”) obedecía a esta pauta comunicativa de situaciones de crisis. En consecuencia, la organización debe proporcionar información de base en la cual se dé cuenta de lo fundamental del episodio crítico: los hechos simples y precisos. Por tanto, es necesario ocupar espacio mediático incluso para decir que aún no se dispone de toda la información, pero que los equipos están trabajando en el esclarecimiento de los hechos<sup>161</sup>.

- b) *No confundir velocidad con precipitación.* Y es que cediendo a fuertes presiones de todo orden se pueden dar explicaciones prematuras fundadas en diagnósticos incompletos. Este hecho puede hacer que las informaciones dadas sean desmentidas posteriormente por los propios hechos o por análisis ulteriores más precisos que pueden hacer caer en el descrédito ante la opinión pública a la organización o institución afectada<sup>162</sup>. Pero también es cierto que un gabinete de

---

<sup>161</sup> A la luz de la investigación “*Resonancias mediática y social de una catástrofe terrorista: análisis del 11-M*” (Dirección General de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Xunta de Galicia, Ref. PGIDIT05CSO10202PR) desarrollada por el equipo de investigación que dirijo, puede decirse que ésta fue la política comunicativa sostenida en su día por el entonces Ministro del Interior Ángel Acebes en relación con los atentados del 11-M.

<sup>162</sup> Del mismo modo, y en relación a los atentados terroristas del 11-M, las llamadas telefónicas efectuadas por el entonces Presidente del Gobierno a los directores de los principales periódicos

crisis que no tenga la capacidad y competencia necesaria para recabar y difundir informaciones precisas en el momento oportuno (porque los servicios sobre los que tiene que intervenir necesitan autorizaciones administrativas de otros niveles jerárquicos, por ejemplo) coloca en graves dificultades la posibilidad de situar en los medios de comunicación el mensaje pertinente en el momento oportuno.

## II.2. Ser una fuente de información fiable

El derecho a la información es clave en democracia y se hace mucho más patente y exigente si cabe durante las contingencias críticas. En esta clase de coyunturas, la opinión pública se muestra especialmente sensible hacia todo lo que tenga que ver con la *transparencia informativa*. No en vano, ya hemos comentado en otro texto que el escenario de la crisis es del orden del descubrimiento, del ir desvelando progresivamente el horizonte de llegada hacia el que nos conduce la situación crítica<sup>163</sup>. La dificultad estriba en mantener la confianza simultánea de los públicos interno, externo así como la de los propios medios de comunicación. Esta dificultad de compaginar investigación, información y acción responsable puede decirse que se dio en el caso del proceso de identificación de los autores de los atentados del 11-M. Para garantizar el margen de confianza necesario en aquellos casos donde una información concreta en un momento determinado pueda dañar bienes superiores (la vida de las personas, por ejemplo) los expertos aconsejan a las instituciones acogerse al “derecho a la verdad”<sup>164</sup>. Un principio éste —el derecho a la verdad— que remite a aspectos éticos y políticos que van más allá de la pura y simple transparencia informativa. Y es que un exceso de transparencia informativa puede arruinar, en algunas circunstancias, la dinámica operativa que en su caso se haya puesto en marcha para hacer frente a la contingencia crítica.

En todo caso, frente a la característica incertidumbre de toda crisis, siempre es preferible no dar informaciones de las que no se esté completamente se-

---

cos españoles —referidos a los datos que sobre la autoría de los atentados se barajaban entonces— pudo haber incurrido en esta clase de disfuncionalidad.

<sup>163</sup> Véase al respecto el libro *Auto-organización: entre el orden y el caos*, p.169.

<sup>164</sup> Siguiendo con el ejemplo de la crisis abierta tras el 11-M, puede decirse que la apelación efectuada por el entonces candidato al Congreso de los Diputados y actual Ministro del Interior Alfredo Pérez Rubalcaba en el sentido de que “los españoles merecen un gobierno que no les mienta”, actualizó —precisamente por parte de uno de los contendientes electorales— lo que debía ser la posición oficial del gobierno en funciones. Es decir, frente a la exigible transparencia informativa (en la que ya se había situado por propia iniciativa el entonces Ministro del Interior Ángel Acebes, y que por tanto no era procedente reivindicar) la siguiente posición o paso que debía adoptar el entonces Ministro Acebes —el derecho a la verdad— le fue ocupada, curiosamente, por el entonces candidato Rubalcaba.

guro, pero siempre –eso sí- informar acerca de cuáles son las incertidumbres así como cuáles son las acciones puestas en marcha para desvelarlas. En definitiva, la inquietante voluntad de tranquilizar a la opinión pública a cualquier precio resulta inasumible para cualquier organización a medio y largo plazo. Por el contrario, decir que la organización afectada trabaja en busca de la verdad siempre será mucho mejor valorado por la opinión pública que trasladarle una determinada información que la realidad se va a encargar de desmentir en un momento u otro.

### II.3. Tener un mensaje coherente

Hay una viñeta de El Roto en la que este perspicaz analista gráfico de la realidad social coloca a un portavoz enunciando la frase “Tranquilos, todo lo que está pasando es *súper*-normal”, desmintiendo con su frase, pero también con su indumentaria, el mensaje de tranquilidad que pretende transmitir. Y es que la coherencia de los mensajes es otro de los retos más difíciles de gestionar a la hora de comunicar en situaciones de crisis. El número de intervinientes en el desarrollo de una crisis es muy amplio. No se trata sólo de los sujetos involucrados en la misma (autoridades, políticos, policía, bomberos, servicios sanitarios, empresarios, ingenieros, afectados...) sino que también hay que tener en cuenta a toda la serie de invitados y personas consultadas por los propios medios de comunicación social –tertulianos, personajes públicos, afectados indirectos, etc.- que hacen y que contribuyen a que la controversia sea una de las características más evidentes en el escenario de cualquier clase de crisis<sup>165</sup>.

Por tanto interesa encontrar un denominador común que dote al discurso de la organización afectada de una notable consistencia de cara a no incrementar –aún más si cabe- el ya de por sí elevado grado de incertidumbre y desconfianza reinante en toda contingencia crítica. Desde el punto de vista de la organización, lo ideal es contar con un portavoz único<sup>166</sup> si bien, los propios medios se encar-

---

<sup>165</sup> Este fenómeno hemos tenido ocasión de constatarlo empíricamente en la investigación a la que nos hemos referido anteriormente (*Resonancias mediática y social de una catástrofe terrorista: análisis del 11-M*). Así, hemos denominado “horizontalidad” al proceso de amalgama de declaraciones sobre el episodio crítico por parte de los más variados personajes en los medios de comunicación. El nombre de horizontalidad hace referencia al mismo nivel en el que se sitúan las declaraciones de unos sujetos y otros a la hora de pronunciarse sobre el fenómeno crítico. Al respecto puede verse el capítulo “Información de catástrofes y comunicación de crisis: un análisis de prensa del 11 al 15 de marzo de 2004” en Ruano Gómez, J. de D., *II Jornadas sobre gestión de crisis: el riesgo en la sociedad de la información*, A Coruña, Servicio de publicaciones de la Universidad, 2007.

<sup>166</sup> La idea del portavoz único en esta clase de circunstancias es clave, como se encargó de indicarnos la periodista Cristina Romero: “Una distorsión del mensaje puede acarrear graves errores, porque no todos los directivos o políticos, o representantes de una empresa, asociación etc., tienen que tener toda la información de la que sí tiene que disponer el portavoz. En

gan de buscar a otros interlocutores, incluso dentro de la propia organización, con el objeto de desvelar precisamente las incoherencias o contradicciones del discurso “oficial”. Con todo, lo cierto es que la existencia de una cierta lealtad a la organización se ha experimentado incluso por parte de los trabajadores en situaciones de dificultad para las empresas. Únicamente en caso de conflictividad laboral esta situación no se respeta y, entonces, se hace fácil encontrar toda suerte de opiniones acerca de la coyuntura por la que atraviesa la organización.

#### II.4. Sintonizar con el acontecimiento

Probablemente el caso de los vertidos marinos del buque *Prestige* frente a las costas gallegas constituye el caso más difundido de una crisis en la que, pese a la eficiente tramitación de las ayudas a los colectivos afectados, más se tardó –sin embargo– en que los altos responsables políticos conectaran con el clima emocional de la situación<sup>167</sup>. Este hecho, basado en la diferente valoración de la situación crítica que realizaban los técnicos frente a la que realizaban tanto la opinión pública como la opinión *publicada*, contribuyó a abrir una brecha en la confianza del conjunto de la ciudadanía española ante la actuación del Gobierno<sup>168</sup>. Así, el nominado como “retraso” en la visita de las más altas autoridades del Gobierno de la nación a la zona afectada fue interpretado interesadamente por los adversarios políticos del Gobierno de entonces como una muestra del desapego gubernamental hacia Galicia. Hay que decir que en el horizonte político asomaban ya –a unos meses vista– las elecciones municipales y la catástrofe ecológica se convirtió, así, en un potente dispositivo para la movilización pre-electoral<sup>169</sup>. Por todo ello, la posterior sorpresa de miles de voluntarios –muchos de ellos fuertemente ideologizados– que consideraron que las elecciones locales cambiarían a los gobiernos de los municipios afectados por los vertidos de petróleo, no pudo ser más desesperante para este sector del voluntariado. En efec-

---

el caso del *Prestige* se dieron versiones desde la Dirección General de la Marina Mercante, Consellería de Pesca, Xunta de Galicia, Ministerio del Interior,... y no siempre los datos eran los mismos, hasta que, ya tarde, se decidió que una sola persona fuese la encargada de informar sobre los acontecimientos. Hasta ese momento, los desmentidos se sucedieron uno tras otro, con lo que el problema, que se pudo haber suavizado, creció hasta donde hemos podido comprobar”.

<sup>167</sup> En efecto, quince días después de la catástrofe ecológica provocada por el *Prestige* se estaban ya pagando las indemnizaciones a las cofradías, casi simultáneamente con los pagos provenientes del anterior desastre ecológico provocado por el petrolero *Mar Egeo* en el año 1992.

<sup>168</sup> Sobre esta cuestión puede verse el artículo “El efecto *Prestige*: la producción mediática de una realidad interesada” en el que se da cuenta de algunos de los resultados de la investigación titulada *De la catástrofe ecológica a la crisis política: opinión pública y opinión publicada sobre el caso Prestige* realizada para el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Ref. VEM2003-20076-C02-02) y la Xunta de Galicia (PGIDIT03CSO16302PR).

<sup>169</sup> Véase al respecto el libro titulado *Riesgos colectivos y situaciones de crisis: el desafío de la incertidumbre*.

to, el resultado electoral de las elecciones locales en estos municipios gallegos vino a ratificar la acción del gobierno de turno en los ámbitos local y regional. Es decir, el paso del tiempo contribuyó a minimizar el impacto emocional de la catástrofe ecológica y a poner en valor la eficiencia en el pago de las ayudas e indemnizaciones a la población costera afectada.

## II.5. Anticiparse al escenario a medio plazo

La referencia del punto anterior, relativa al inmediato horizonte electoral de la crisis abierta tras los vertidos marinos del buque petrolero Prestige, es algo que apareció en el discurso grupal de una de las múltiples reuniones de grupo que se realizaron en el marco de la investigación social titulada *De la catástrofe ecológica a la crisis política: opinión pública y opinión publicada sobre el caso Prestige*<sup>170</sup>. Sin embargo, este horizonte –que detectamos entre la opinión pública afectada por los vertidos marinos– debe ser contemplado, igualmente, por parte del equipo responsable de la gestión de la crisis. Es decir, debe establecerse la disponibilidad de una parte del gabinete a imaginar posibles escenarios más allá del futuro inmediato de la crisis. En definitiva, es importante que el equipo no se dedique a resolver única y exclusivamente los problemas del momento sino que debe existir una clara conciencia entre los integrantes del gabinete de crisis respecto a que es preciso anticipar la evolución de la situación crítica; no sólo en cuanto a cuál pueda ser su futuro más probable sino en cuanto a cuál pueda ser su futuro posible.

## III. ¿QUÉ ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN SEGUIR?

La distinción conceptual entre responsabilidad y culpabilidad es probablemente de las más difíciles de trasladar a la opinión pública en el momento en que se hace frente a una situación crítica. En efecto, la búsqueda de un “chivo expiatorio”<sup>171</sup> con el que satisfacer y en el que descargar la animadversión de la opinión pública frente a lo ocurrido, hace que se constituya esta distinción responsabilidad/culpabilidad en el primer desafío mediático al que se debe hacer frente a la hora de diseñar la estrategia de comunicación más adecuada al caso. A continuación, y teniendo en cuenta la perspectiva de la responsabilidad en el suceso, vamos a referirnos a cuatro estrategias comunicativas tradicionalmente

---

<sup>170</sup> Proyecto cofinanciado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Ref. VEM2003-20076-C02-02) y la Xunta de Galicia (PGIDIT03CSO16302PR).

<sup>171</sup> Véase Girard, R. (1983): *La violencia y lo sagrado*, Barcelona, Anagrama.

observadas en distintas organizaciones e instituciones afectadas por los más variados episodios críticos.

### III.1. Reconocimiento total de la responsabilidad

Desde el punto de vista jurídico y financiero constituye el acto más serio desde el que posicionar la estrategia de comunicación de la organización afectada en caso de crisis. Cuando los hechos así lo evidencian, la adopción rápida de esta estrategia comunicativa coloca a la organización ante el principio de que “la falta confesada está mitad perdonada”. El coraje del que hace gala la organización o la institución al reconocer totalmente los hechos y su responsabilidad en ellos minimiza –considerablemente- el potencial deterioro de su imagen. Esta estrategia comunicativa otorga además a la organización que la adopta un plus de certeza a todas sus declaraciones.

La puesta en marcha de esta estrategia conlleva asumir una actitud comunicativa proactiva. Es decir, esta estrategia comunicativa no puede obedecer –en ningún caso- al hecho de que la organización afectada aparezca como responsable de la contingencia tras un continuo goteo de noticias y descubrimientos que van implicando progresivamente a la organización en la responsabilidad del suceso crítico. Si esto es así, si son las informaciones ajenas y paulatinas las que le conducen a una situación en la que a la organización no le queda otra opción que el reconocimiento de los hechos, entonces, en este caso, el coste en imagen y credibilidad para la organización o institución que así se ha conducido es seguro que será alto.

En definitiva, debe quedar claro que ésta no puede ser la solución de una organización que está en un callejón sin salida al que se ha llegado tras toda una serie de indicios y revelaciones que se han ido conociendo sin la colaboración de la organización afectada. Por el contrario, la proactividad comunicativa dota de credibilidad y de una imagen positiva siempre y cuando sea la organización la que lleva la delantera desde el punto de vista mediático. Si no es el caso<sup>172</sup>, entonces –tarde o temprano- el asunto pasará factura en términos de pérdida de confianza en la institución o en la persona responsable de la misma.

### III.2. Reconocimiento parcial de la responsabilidad

Existen varios modos de articular esta línea de comunicación estratégica de cara a una situación de crisis. La más conocida en España, por tener una denominación propia en el discurso político, es la llamada *estrategia del venti-*

<sup>172</sup> Un ejemplo político clásico es el del “affaire” Clinton-Lewinsky.

*lador* consistente en reconocer los hechos pero extendiéndolos a todo el sector en el que se enmarca la organización afectada, como si se tratase de una práctica habitual de funcionamiento en ese ámbito de actuación. Pero existen otras formas de reconocimiento parcial de las responsabilidades como la de *la ingenuidad*. En España, esta estrategia comunicativa fue puesta en vigor por el entonces presidente del Gobierno Felipe González al manifestar haberse “enterado por los periódicos” de la guerra sucia contra el terrorismo<sup>173</sup>. El peligro lógico de esta táctica de comunicación es que tiende a convertir en un irresponsable al que la enuncia más de una vez. Por último, la tercera opción dentro de la línea de comunicación consistente en el reconocimiento parcial de la responsabilidad es la de *la disociación*, esto es, la distinción entre la persona encausada y la organización de la que procede. Este fue el caso del perfil comunicacional adoptado por la Guardia Civil cuando se vio afectada en su honorabilidad por el escándalo de la apropiación de fondos y posterior fuga de Luís Roldán, quien fue director general del instituto armado durante el gobierno socialista de Felipe González.

### III.3. Estrategias de evitación de la responsabilidad

Son comúnmente conocidas como estrategias de distracción y consisten en desplazar ligeramente el asunto del debate hacia un terreno en el que la organización no se considera ya culpable. Ni se acepta, ni se niega responsabilidad en la crisis, simplemente se lleva a cabo una maniobra de distracción que pone el foco de atención en un aspecto sustancialmente distinto al suceso desencadenante del episodio crítico. Caben señalarse dos modalidades en este tipo de estrategia: *la pista lateral* y *la teoría del complot*. Como veremos en el caso que exponemos a continuación estas dos modalidades pueden enlazarse en serie.

En la pista lateral la organización afectada intenta colocarse positivamente en un debate anejo al de la controversia que ha iniciado la crisis. Este fue el caso de una entidad privada gallega que realizó la apertura de “expedientes” a los comerciantes coruñeses que rotulaban en castellano o que no respondían en gallego a sus supuestos “inspectores”. La connotación de oficialidad que supone en el lenguaje coloquial la palabra “expediente” –articulando los campos semánticos de “administración pública” y de “sanción”– provocó el rechazo de la opinión pública coruñesa y una apreciable atención mediática sobre el suceso. Ante este hecho, la asociación optó por presentarse como defensora de los consumidores toda vez que, gracias a estas “inspecciones”, habían descubierto que

---

<sup>173</sup> Este asunto llevó al procesamiento judicial y posterior encarcelamiento de la plana mayor para asuntos de seguridad del gobierno socialista de Felipe González: el Ministro del Interior, el Secretario de Estado para la Seguridad y el Director General de la Seguridad del Estado.

una imprenta cobraba más en los trabajos que realizaba en gallego que en aquellos otros que realizaba en castellano.

Esta misma asociación, en fin, ante la alarma social y política generada en los medios de comunicación –pues incluso llegaron a abrir “expedientes” a la propia Consejería de la Presidencia de la Xunta de Galicia que financiaba sus actividades en forma de subvenciones- optó seguidamente por presentarse a sí misma como la víctima de un complot de los partidos políticos no nacionalistas contra sus actuaciones en “defensa” de la lengua gallega.

#### **III.4. Estrategia de rechazo de la responsabilidad**

Esta línea de actuación comunicativa en situaciones de crisis, haya o no comunicación explícita (ya hemos indicado que la no-comunicación es imposible) entraña graves riesgos. Las diferentes modalidades de esta estrategia pueden enunciarse como las de: *el silencio*, *la negación total de los hechos* y la de *“el chivo expiatorio”*.

Por lo que a la estrategia del silencio se refiere hay que decir que puede tener buenos resultados en el caso de que la fuente originaria de la información controvertida no sea fiable (el rumor puede ser uno de los casos en que se puede aconsejar esta estrategia, tal y como veremos más adelante). En otras ocasiones, por el contrario, esta modalidad comunicativa, sometida a la esperanza de que una noticia más potente pueda quitar espacio mediático al suceso crítico, puede o no funcionar. Qué duda cabe que los atentados de 11 de septiembre en Nueva York constituyeron un flash informativo capaz de ensombrecer cualquier otro suceso crítico. No obstante, el silencio es peligroso para aquellas organizaciones que lo llevan a cabo cuando –precisamente la ausencia de información- puede entrañar un peligro para los consumidores de un producto o los usuarios de un servicio. Hoy día es ya práctica habitual el que las empresas anuncien la retirada de determinadas series de productos por haberse detectado en ellos algún defecto de fabricación. Sin embargo, esto no fue siempre así. Puede decirse que las fuertes indemnizaciones a las que fueron condenadas algunas empresas así como el considerable deterioro en la imagen de las compañías responsables de esos productos (llegando a cambiar incluso la denominación de sus marcas comerciales) influyeron positivamente en la aceptación de una pauta informativa proactiva como la más adecuada para esta clase de situaciones críticas.

La segunda modalidad comunicativa de esta estrategia, la negación total de los hechos, debe suponer la firme convicción de que efectivamente esto es así y que, por consiguiente, nada habrá posteriormente que desmienta a los responsables que negaron su existencia; de lo contrario, la credibilidad y la confianza en las instituciones o en las personas responsables de estas informaciones

queda gravemente comprometida, por no decir completamente en entredicho. En este sentido, el ejemplo típico fue el caso de la negación de una cierta contaminación en algunos suelos de cultivo franceses como consecuencia del accidente de la central nuclear de Chernóbil. Pues bien, el caso es que los estudios epidemiológicos posteriores revelaron la falsedad de esta afirmación que negaba cualquier tipo de contaminación radioactiva del territorio francés como consecuencia de aquel accidente nuclear.

Finalmente, la estrategia más conocida con el nombre de “búsqueda de un chivo expiatorio” toma su denominación de las parábolas bíblicas en las que era precisamente este animal el encargado de ser ofrecido en sacrificio a la divinidad, con el objeto de liberar a la comunidad tanto de los males que la aquejaban como, simultáneamente, de intentar proteger la convivencia social (dado que sería un chivo y no el supuesto culpable de los males el que sería sacrificado, se protegía así al resto de la comunidad de la presumible venganza de los amigos de la víctima). La proliferación actualizada de este antiguo ritual ha hecho que, tanto entre la opinión pública como entre la opinión publicada, se haya extendido la idea de que algunos cargos de la administración –pública y privada- asumen en determinadas contingencias críticas el papel de cortocircuito, de auténticos fusibles humanos, que facilitan que las responsabilidades no alcancen al conjunto de la organización afectada. O bien que, directamente, mediante el cese de estas personas se impida que la petición de responsabilidades se eleve hasta los cargos más altos de la institución afectada donde, presumiblemente, se encontrarían los auténticos culpables.

#### IV. EL RUMOR Y EL BOICOT

Hemos dejado para el final dos casos especiales de situaciones críticas por las que puede pasar una organización: el rumor y el boicot. El rumor puede considerarse como una información procedente de una fuente incierta y no verificada, que es transmitida por los más diversos canales y destinada a ser creída (últimamente Internet se ha convertido en el medio ideal de difusión de rumores a través del correo electrónico). Por su parte, el boicot puede contemplarse como una forma peculiar de crisis que atenta contra un producto o la imagen de una marca, empresa u organización. Se trata de una táctica que permite a los consumidores ejercer una presión sobre una empresa mediante el rechazo a adquirir sus productos de un modo elocuente y fuertemente mediático. Veamos cómo afrontar cada una de estas dos coyunturas especiales de un escenario crítico.

## IV.1. El rumor

Es importante en primer lugar definir la naturaleza del rumor a la hora de gestionar esta clase de situación. Los expertos clasifican al rumor en dos categorías: los rumores factuales y los rumores simbólicos. Los *rumores factuales* aluden a hechos creíbles o no, verdaderos o falsos pero siempre contrastables – más pronto o más tarde- con la realidad. Más delicado es el tema de los *rumores simbólicos* pues tienen un fuerte componente imaginario y un cierto grado de verosimilitud para aquellos que creen en el mismo. En cualquiera de los dos casos, primero hay que evaluar la credibilidad del rumor. Es decir, no todos los rumores tienen eco entre el público al que va dirigido, por tanto, conviene considerar si el rumor puede tener algún tipo de efecto sobre el entorno que afecta a la organización, la institución o incluso la persona objeto del rumor.

En relación con los rumores, puede afirmarse con claridad que esperar es una muestra de sabiduría para hacer frente a estos casos. Y es que con mucha frecuencia los rumores suelen morir por sí solos. Por el contrario, el desmentirlos precipitadamente puede acarrear un efecto indeseado, es decir, el darse por aludido ante un rumor -ya lo hemos comentado anteriormente, en términos genéricos- puede suponer una sobre-exposición de la organización, la institución o la persona afectada al rumor en cuestión. La expresión castiza de que “cuando el río suena, agua lleva” hace referencia precisamente a esta idea de que la organización afectada se convierta –cual río- en pregonero de las aguas. Por consiguiente, una atenta y productiva espera, en el sentido de ir preparando una estrategia de comunicación por si la tendencia del rumor fuese en aumento y con riesgo de desestabilizar a la organización, sería el comportamiento más prudente y aconsejable.

Entre las medidas preventivas a poner en marcha se encuentra la de buscar la fuente del rumor, el origen, –en definitiva- el beneficiario de la difusión del rumor en circulación. Una vez identificada la fuente del rumor es cuando se hace posible dar respuesta al mismo. A juicio de la profesora Sartre, la respuesta a un rumor debe construirse sobre dos ejes: desmintiendo la supuesta realidad de los hechos y poniendo en evidencia a los presuntos beneficiarios de su difusión. En el caso de rumores creíbles pero falsos, la organización afectada debe desmentir el rumor mostrando la falsedad de los supuestos hechos sobre los que se sustenta. La eficacia de este desmentido es tanto mayor cuanto más firme sea el tono de la respuesta, más ajustada sea la argumentación de base contra el rumor y más pedagógica sea la demostración. Si encontrar las palabras justas y comprensibles siempre es bienvenido en toda situación de crisis, lo es más aún a la hora de desmentir rumores que puedan ser verosímiles.

## IV.2. El boicot

Finalmente, por lo que a los boicots hace referencia, es preciso distinguir entre los llamados instrumentales y los denominados como expresivos. El *boicot instrumental* tiene por objetivo fundamental obligar a una organización a cambiar sus métodos de trabajo. Este tipo de boicot apela a los valores éticos o morales que se ven puestos en entredicho por las prácticas que realiza la organización objeto del boicot. Desde el empleo de personas menores de edad como trabajadores hasta el uso de determinadas artes de pesca, lo cierto es que la gama de prácticas que pueden ser objeto de un boicot es verdaderamente amplia. La segunda de las categorías está constituida por el llamado *boicot expresivo*, que es aquel que trata de castigar a una organización o –a través de ella– a una determinada región o país sobre la base de una particular conciencia política o ideológica de los consumidores.

¿Cómo reaccionar? Pues bien, en el caso del boicot expresivo –dado el carácter fuertemente mediático de este tipo de boicot– se trataría inicialmente de reducir la exposición mediática del producto en cuestión; adoptando lo que se conoce como un perfil comunicativo bajo y esperando a que cambie el contexto visiblemente emocional e ideologizado en el que suele producirse este tipo de comportamiento crítico. No hay que olvidar que en estos casos el boicot se realiza sobre una determinada empresa o producto que, a juicio de los promotores de la acción, es señalado como representativo del país o de la política a la que en realidad va dirigido el mensaje de boicot. Es decir, la organización afectada es una víctima vicaria, un chivo expiatorio, no puede actuar sobre un escenario que, en última instancia, corresponde a otros ámbitos de decisión –generalmente gubernamentales. Otro caso es, efectivamente, el del boicot instrumental, puesto que aquí la organización afectada es plenamente capaz de adoptar y decidir sobre las acciones que correspondan, incluido como es lógico, el cambio de las prácticas o motivos que son objeto de la controversia.

En todo caso, y con ello terminamos, es importante medir las actuaciones que pueden adoptarse por parte de la organización afectada por el boicot. En efecto, la sobreactuación, la precipitación en la respuesta, la falta de una buena gestión de los tiempos, etc. son dimensiones sobre las que conviene incidir de manera genérica en toda situación controvertida pero que tienen una especial importancia en este tipo de escenario crítico. En el caso de la acción de boicot, es necesario señalar que el hecho de que se anuncie públicamente no implica, necesariamente, que sea eficaz y que sea seguido por los usuarios o consumidores. Por tanto, conviene evaluar la repercusión del boicot antes de desarrollar las acciones que pueden darle respuesta. Como ya hemos tenido ocasión de comentar, sobre-exponer la organización a un contexto controvertido o convertir la organización en un agente más de difusión del boicot no ayuda precisamente a la gestión eficaz de la crisis. Por contra, si los resultados obtenidos o los sonde-

os de opinión realizados confirman la eficacia del boicot será entonces el momento oportuno de hacer visible el punto de vista de la organización afectada.

## REFERENCIAS

- CAMPO VIDAL, M. (2008): *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?*, Barcelona, Plaza y Janés.
- IBÁÑEZ, J. (1985): *Del algoritmo al sujeto: Perspectivas de la investigación social*, Madrid, Siglo XXI.
- GARCÍA GÓMEZ, A. (2007): “Naturaleza de las catástrofes: de la catástrofe natural a la virtual pasando por la tecnológica y la mediática” en Ruano Gómez J. de D. (Dir.) *II Jornadas sobre gestión de crisis: el riesgo en la sociedad de la información*, A Coruña, Servicio de publicaciones de la Universidad, pp. 61-80.
- GIRARD, R. (1983): *La violencia y lo sagrado*, Barcelona, Anagrama.
- LAGADEC, P. (1991): *La gestion des crises: outils de réflexion à l’usage des décideurs*, Paris, Mc-Graw-Hill.
- LIBAERT, T. (2001): *La communication de crise*, Paris, Dunod.
- MOINE, J-F. y COLOMBO, J. (e.o. 2002/2004): *Communiquer en situation de crise: avec l’autre, avec l’équipe, avec l’environnement*, Issy-les-Moulineaux, ESF Editeur.
- ROUX-DUFORT, C. (2000): *Gérer et décider en situation de crise: outils de diagnostic, de prévention et de décision*, Paris, Dunod.
- RUANO GÓMEZ, J. de D. (1996): *Auto-organización: entre el orden y el caos*, A Coruña, Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- \* (1997): “La predicción y la teoría del caos” en *Investigación y marketing*, nº 56, pp. 68-72.
- \* (2006): “El efecto *Prestige*: la producción mediática de una realidad interesada” en VV. AA. (Eds.) *La comunicación en situaciones de crisis: del 11-M al 14-M*, Pamplona, Eunsa, pp. 337-347.
- RUANO GÓMEZ, J. de D. (Ed.) (2005): *Riesgos colectivos y situaciones de crisis: el desafío de la incertidumbre*, A Coruña, Servicio de Publicaciones de la Universidad.