

La comunicación corporativa de la gestión de crisis

Por. José Luis Piñuel Raigada

1. *¿Qué es una crisis?*

Hay que desdramatizar la noción de «crisis». «Crisis» significa un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos.

Un «acontecimiento» es cualquier variación de un entorno si ésta es imprevista o extraordinaria para quien, al desarrollar su actividad dentro de ese entorno, trata de mantener su constancia dentro de límites definidos para la consecución de sus propios objetivos. Por ejemplo, una fuerte caída de tensión en la red eléctrica pone en peligro el ritmo previsto de producción en un momento dado. Que una variación sea imprevista es algo que depende del margen de previsión sobre las variaciones del entorno, o del grado de mantenimiento a que se someten sus variaciones. Por eso, una variación que desborde aquellos límites exige reajustes, so pena de tener que renunciar al logro de los objetivos. Por ejemplo, el que tiene en cuenta los riesgos de caída de tensión cuando trabaja ante un ordenador, se acostumbra a «salvar» regularmente el trabajo que va realizando en función de un margen determinado; si éste margen de previsión no existe y sucede un «apagón», la pérdida puede ser grave. Un margen demasiado estrecho o demasiado amplio para las previsiones hará también aparecer las variaciones del entorno de diferente manera. Por ejemplo, para el constructor de una estación de metro, encontrar ánforas romanas es un acontecimiento cuando efectúa las excavaciones y sabe distinguirlos de cántaros rotos, pero no sería un acontecimiento si las confunde con cualquier vasija cotidiana; en el otro extremo, tampoco sería un acontecimiento para el equipo de arqueólogos que colabora en la excavación, si se ha previsto ésta sobre el trazado de una antigua población romana, donde lo previsible es que aparezcan precisamente múltiples restos de cerámica antigua mientras las excavaciones se efectúan. Como además de las características endógenas en la previsión de acontecimientos, la crisis (reacción ante lo imprevisto) tiene generalmente una dimensión pública e incluso mediática (los media acaparan el acontecimiento) el disfuncionamiento que ha generado la crisis (suspensión de los trabajos, v.g.) adquiere una importancia renovada que obliga a la empresa «culpable» a justificarse. Es precisamente esta aceleración mediática la que hace que la crisis aparezca como un fenómeno excepcional e incluso incongruente. De ser algo natural (cuando se prevé una excavación sobre el trazado de una antigua ciudad romana), la crisis («¡las excavaciones expolían el patrimonio histórico!») pasa a ser entonces algo

extraordinario (suspensión de los trabajos, pérdida de tiempo y dinero, retrasos irreversibles, etc.) de naturaleza delicada y a menudo intolerable.

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción de acontecimientos es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo, todas las crisis comparten ciertas características comunes.

La sorpresa siempre le es inherente. No existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa, jamás conduciría a una crisis, es decir, a una grave rotura de equilibrios. Todo lo más, podría generar disfuncionamientos puntuales, menores, y controlados. El capital de imagen no sufriría merma, contrariamente a lo que sucede en caso de crisis.

Cada crisis, por otra parte, es única, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos: así, en la hipótesis de dos accidentes ferroviarios de la misma naturaleza, uno podría ser considerado absolutamente accidental, mientras que el otro podría tratarse de un caso más que vendría a añadirse a una serie de ellos localizada en lo que se considera un punto negro de la red.

Toda crisis provoca una situación de urgencia, caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar. Ganar la apuesta de la comunicación en periodo de crisis, es ante todo ganar tiempo. Hay que reaccionar rápidamente, ya que los medios disponen del poder de tratar la información en tiempo real (sobre todo la radio y la televisión emitiendo en directo), y... los rumores no corren, vuelan.

Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generadas por una crisis. En términos de comunicación, las relaciones de la empresa con su entorno resultan también modificadas: en lugar de relaciones cordiales con periodistas perfectamente conocidos y «bien informados» a las que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe hacer frente a una multitud de periodistas impacientes, y a menudo menos especializados y poco disponibles. Y todo en medio de la precipitación: los periodistas quieren noticias «calientes», hechos brutos, nada de análisis en profundidad. Frente a tal cambio de «atmósfera», los instrumentos habituales del servicio de comunicación parecen inadaptados, lo que resulta un factor suplementario de desestabilización. En momentos de crisis, no solamente los términos, sino también las formas de comunicación se hallan radicalmente modificados.

El estado de emergencia, la irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc., todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa: ésta no controla ya su discurso, se ve más obligada a reaccionar que a tomar la iniciativa. Además, la crisis le plantea problemas de fondo a los que debe responder: la comunicación queda en segundo plano. Por su parte, los medios tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información: en su descargo, hay que decir que los periodistas tienen que trabajar rápido. Apenas tienen tiempo para controlar las informaciones que se les proporcionan, ni sus fuentes. En este borroso contexto, un rumor se convierte rápidamente en información.

1. 1. Tipología de las crisis

Las crisis pueden revestir tantas formas, que es difícil hacer una tipología exhaustiva. Sin embargo, se las puede distinguir según la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan, o según la duración de su desarrollo.

Según los orígenes de las crisis, éstas pueden surgir en el entorno de las Relaciones Sociales, en el de las Relaciones con el Entorno humano y en el de las Relaciones de Comunicación:

1. La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en el entorno de las Relaciones Sociales internas (Relaciones de producción) en una organización (como por ejemplo, reajustes de personal, cambios en la dirección de la empresa, etc.), o en el entorno de las Relaciones Sociales externas: cambio político, huelgas en el sector, una nueva legislación, crack en la bolsa, O.P.A.'s —Oferta Pública de Acciones—, etc.

2. La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en las Relaciones internas con el Entorno humano en una organización (como por ejemplo, accidente en una de las sedes o instalaciones), o por un acontecimiento en las Relaciones externas de con el Entorno humano donde opera una organización (como, por ejemplo, atentado, catástrofe, accidente exterior, defectos en la producción de bienes o servicios que hayan acarreado graves perjuicios a los clientes, etc.).

3. La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en las Relaciones internas de Comunicación (como por ejemplo, un rumor, un enfrentamiento protagonizado por un departamento, frente a otro), o por un acontecimiento en las Relaciones externas de Comunicación (unas declaraciones polémicas de algún miembro de la profesión en el sector, publicadas por la Prensa, por ejemplo).

Los riesgos de carácter técnico, ya tengan su origen en las Relaciones de Producción (ajuste de plantilla), en las Relaciones con en Medioambiente (un accidente químico), o en las Relaciones de Comunicación (una errata de cifras en un reportaje publicado), se anticipan mucho mejor en el seno de las organizaciones que los riesgos derivados de un estado de opinión (ante un conflicto social, una decisión política). El riesgo técnico es fácilmente identificable, es una cuestión para los expertos que tienen como misión preparar, organizar y controlar las respuestas necesarias. El riesgo de opinión es mucho más sutil, difícil e incluso imposible de prever. Plantea, desde el comienzo de la crisis, un problema de comunicación: no se trata ya de saber lo que la empresa hace, sino lo que ella es, cuál es su identidad, cómo se presenta. La oposición entre estas dos categorías de riesgo está lejos, sin embargo, de ser absoluta: un riesgo técnico puede convertirse rápidamente en riesgo de opinión (si la vigilancia de la empresa en materia de seguridad, se pone, por ejemplo, en tela de juicio).

Las crisis pueden ser la consecuencia de acontecimientos exógenos, ya tengan su origen en las Relaciones de Producción (huelga sindical en el sector), en las Relaciones con en Medioambiente (una inundación por lluvias torrenciales), o en las Relaciones de Comunicación (un rumor que crea una baja bursátil generalizada que afecta a una empresa cotizada) o ser la consecuencia de acontecimientos endógenos (un conflicto social propio de una organización, un desajuste en alguna cadena de producción, una información contradictoria que circula desactivando una orden de dirección). La crisis de origen endógeno ataca en primer lugar a la cohesión interna de

la empresa; y amenaza en un segundo momento con extenderse a los públicos externos, intrínsecamente concernidos por la crisis o simplemente puestos como testigos por las partes en conflicto, o bien por los media. En contrapartida, la crisis de origen exógeno ataca en un principio a la imagen de la empresa ante sus públicos externos, y después, naturalmente, se extiende en el interior como una mancha de aceite. Pero aún así, tampoco es fácil de esquematizar: el proceso de propagación se confunde a veces.

Según la duración de la crisis puede decirse que, a imagen del ciclo del producto, la crisis puede evolucionar según un ciclo clásico: una fase preliminar (la crisis se presiente por ciertos signos precursores como un descontento de los consumidores, alertas en la cadena de trabajo, manifestaciones, etc.), una fase aguda (la crisis estalla, los media se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima), una fase crónica (los acontecimientos se suceden, mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis, y sobre todo por los media, suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones, etc.), y una fase post-traumática (tanto la organización tocada por la crisis, como los diferentes públicos concernidos, extraen su balance de ella, tomando entonces decisiones tales como el cambio de personas en el seno del equipo directivo, reforzamiento de las normas de seguridad sobre una cadena de producción, modificación del entorno legislativo o de reglamentos, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, etc.

Un cierto número de crisis no pasan por la fase crónica, ya sea porque son capaces de superar victoriosamente la fase aguda, ya sea porque de alguna manera les «salva la campana» es decir, se olvida uno de ellas en provecho de acontecimientos más «importantes» (así le puede ocurrir por ejemplo a un conflicto laboral que tiene lugar al mismo tiempo que un desorden político de mayor importancia: fácilmente se adivina entonces cuál será el centro de interés de los media). Las crisis cortas son, en general, las menos graves: instalarse en la crisis tiene consecuencias de mayor profundidad que una desestabilización «relámpago».

1. 2. La comunicación y la crisis

La crisis se identifica por efecto de las rupturas que produce: surgimiento de conflictos nuevos o resurgimiento de conflictos anteriores, tomas de posición por las partes, comienzo o vuelta a ponerse en cuestión los valores de la empresa, alteración de su imagen, campañas de prensa, etc. En resumen, enfrentamientos y requerimientos generalizados de responsabilidades hacia la empresa.

Ciertamente la comunicación está en juego, pero atizando el conflicto. La dirección de la empresa, aguas arriba, deberá apostar por estrategias o por tácticas capaces de resolver concretamente el problema que dio origen a la crisis: hacer que se vuelva al trabajo, apagar el incendio, modificar un ciclo de producción, etc. Pero tendrá que hacerlo resistiendo frente a la «agresión» (el lenguaje de guerra resulta en este sentido completamente apropiado), mediante su acción y mediante su comunicación. La apuesta de la comunicación en una crisis es, así, doble: se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó, y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona, sea mínima.

Ahora bien, la comunicación en momentos de crisis se muestra particularmente delicada, en razón de la conjunción de los dos parámetros que la agravan: la celeridad de la comunicación, consecuencia de la rapidez con que se suceden los acontecimientos (los media en directo como la radio, la televisión, teléfono, etc. tienden, por otra parte, a tomarle la delantera a la prensa escrita, más lenta), y el deterioro inevitable de la comunicación, al estar sus actores sometidos al estrés (tanto los representantes o directivos de la empresa, como los periodistas).

La acción en momentos de crisis no puede improvisarse, ya que para elaborar una estrategia eficaz, es preciso delimitar de antemano el problema que se tiene que resolver, y para dialogar con los media, es preciso apoyarse sobre conexiones sólidas: de ahí la importancia de mantener en forma contactos privilegiados con la prensa; pero para consolidar la propia imagen... ¡por lo menos hay que tener una! Así, la preparación del terreno facilitará enormemente la lucha contra «la agresión», reduciendo el azar al que haya de enfrentarse bruscamente la organización. Estableceremos así, primero, la estrategia a adoptar para anticipar la crisis en «tiempo de paz», es decir, con vistas a reducir al máximo su carácter aleatorio (y por tanto eminentemente perturbador). En un segundo momento, vamos a fijarnos en la acción a seguir en tiempo de crisis.

2. Anticipación a las crisis: el procedimiento de comunicación

Una gestión racional de las crisis pasa primero por la previsión. Identificar las áreas más débiles, precaverse contra los riesgos, prever las respuestas a aportar, poner en marcha dispositivos de alerta, constituyen el plan preventivo en el que toda organización tiene que pensar.

2. 1. Identificar los riesgos de crisis

Con anterioridad a los años 80, en que aparece un método de simulación de crisis, la mayoría de las empresas evitaba plantearse reflexión alguna sobre las crisis, aduciendo como argumentos más o menos convincentes que habida cuenta de que las crisis, por definición, sobrevienen en el momento menos esperado, es vano intentar prepararlas; o que la empresa debe evitar representarse a sí misma en escenarios negativos porque éstos amenazan con empañar su imagen de ganadora (opinión ampliamente extendida entre los directivos) y afirmando que la evocación de las crisis amenaza con traumatizar a los miembros de la empresa.

Sin embargo, un procedimiento de anticipación en «tiempo de paz» parece indispensable, tanto más, cuanto que la frecuencia de las crisis aumenta por la conjunción de dos fenómenos: de una parte, el número de crisis va en aumento por la naturaleza misma de las actividades empresariales (complejidad de las tecnologías siempre en evolución, entornos inestables y en constante mutación, crecimiento de la presión de la competencia entre industriales que luchan hoy a escala mundial) y por la actitud de los públicos (la gente no solamente muestra hoy un interés creciente por la vida de las empresas, sino que manifiesta también una mayor exigencia en materia de calidad de los productos —especialmente, en el seno de las asociaciones de consumidores— y por la calidad de vida —la concienciación sobre problemas del medio ambiente es a este respecto reveladora—). De otra parte, porque los media disponen de un poder investigador de la actualidad cada vez más grande: desarrollo

técnico, predominio de los media instantáneos tales como la radio o la televisión en los hábitos de consumo del gran público, competencia creciente entre las cadenas de televisión por la conquista de la información, progresos técnicos que facilitan la recogida y la difusión instantánea de informaciones, etc., todos estos factores se suman para asentar la hegemonía de los media en la percepción de acontecimientos y, por consiguiente, en la ruptura de equilibrios que aquellos provocan.

En pocas palabras, no solamente hay más crisis, sino que cada vez se les da una publicidad mayor.

Frente a esta fuerte tendencia, hay que intentar aislar los riesgos estructurales que corre la empresa. Las ventajas de este plan de anticipación son evidentes. A nivel interno, permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que, en su propio contexto, serán vividas de manera negativa. El preparar a los miembros de la empresa a «mantener la cabeza fría» gracias a una actitud de replantearse las cosas y de anticipar los riesgos para adaptarse a ellos, se revelará un factor determinante para un buen comportamiento ante las crisis. Además, permite ganar tiempo cuando estalle una crisis, que será un tiempo precioso, útil para la regulación de la crisis y para poderlo dedicar a la reacción frente al acontecimiento que la provocó. De esta forma, la previa puesta en marcha de un procedimiento de alerta permitirá avisar rápidamente a las personas interesadas; la definición de un comité de crisis, previamente constituido, evitará querellas internas, y un determinado número de instrumentos necesarios podrán estar prestos para ser utilizados, etc.

• **Riesgos de una falta de anticipación**

En efecto, una crisis no anticipada va a sufrir un doble efecto perverso. Por una parte, un nefasto retraso, debido al tiempo que hay simultáneamente que dedicarle a la puesta en marcha de procedimientos de urgencia, y al control sobre el discurso de la empresa (ambas urgencias generan automáticamente una imagen negativa de la empresa, sobre todo si ésta actúa con retraso y habla de forma confusa). Lo que la empresa dice adquiere preponderancia sobre lo que ella hace. Y, lo que ella dice, si lo hace torpemente, es recibido con desconfianza: un silencio es tenido por consentimiento, un cambio de discurso considerado una tentativa de manipulación, etc.

Pero al retraso se suma un exacerbado despliegue de enfrentamientos: de los efectos negativos se generan otros, en una espiral inflacionista de incomprensiones. Los públicos, desestabilizados, campan por sus respetos, con una rigidez creciente: el periodista no va a «descolgarse» del asunto si la dirección persiste en callarse; los empleados, desentendiéndose completamente de la propia crisis y de las posturas tomadas por la dirección, corren el riesgo de favorecer la propagación de «filtraciones» de información, y de rumores incontrolados; los pequeños ahorradores tratarán de vender sus acciones (a la baja) si no se encuentran seguros, etc.

• **Condiciones de una anticipación fructífera**

Un plan de anticipación permite atenuar los efectos negativos de las crisis, a condición de haberlo desarrollado con objetividad, sinceridad, método, a ejemplo de cualquier auditoría seria. Además, las características de un asunto tan particularmente sensible, imponen un estado de ánimo específico.

Sin caer en el catastrofismo, ni en la mortificación paralizante, una organización debe admitir que puede cometer un error, sufrir un revés, sobre todo cuando la naturaleza de su actividad tiene fuertes implicaciones económicas, sociales, medioambientales o morales. Una fábrica de productos químicos, por ejemplo, debe ser consciente de que le hace correr riesgos a su entorno medioambiental; una compañía de transportes aéreos, que tiene la vida de sus pasajeros en sus manos... así como cualquier personaje político en ejercicio debe reconocer que es falible. Estos riesgos de sufrir fallos son difíciles de admitir por las personas a las que les conciernen: fuera de las declaraciones de principios, a los que nadie acostumbra a prestar el menor valor, el fallo es un tema tabú. La misión de cualquier empresa o institución va más allá de su rol económico, financiero o social. Lo que hace es asumir compromisos, obligándose a respetar la ley, a garantizar la seguridad, a asegurar la protección y la salud del consumidor, a proteger el medio ambiente, etc. Su actividad debe pues tomar en cuenta todos estos frentes, y las impugnaciones que va a recibir, en periodo de crisis, vendrán basadas sobre si reconoce y atiende a sus compromisos y responsabilidades, o sea sobre la reparación de sus faltas en este campo. Únicamente un discurso que haga ver que se asumen las responsabilidades, permite corregir los reveses de imagen.

La comunicación no se resuelve con artificios, ni con recetas milagrosas. Ciertamente, hay que hablar, pero el tono de las declaraciones, su modo de comunicarlas son aquí fundamentales, ya que es precisamente en circunstancias dramáticas cuando los recursos de comunicación ponen a prueba su pertinencia o su ineficacia. Se trata, por consiguiente, de ponerse siempre en el lugar de los diferentes interlocutores (el personal de la empresa, los accionistas, el gran público, los periodistas, etc.) y preguntarse qué es lo que ellos pueden pensar del accidente y de la responsabilidad de la empresa. Estos actos de empatía permiten algunas veces evitar terribles meteduras de pata, tales como declaraciones de este tipo tras un accidente: «Sólo hay heridos».

Si bien es verdad que el equipo directivo y el departamento de comunicación están en primera línea,— aquél por sus responsabilidades y éste por sus funciones ante la prensa—, los demás actores de la empresa no quedan sin embargo al margen, sin verse implicados por la crisis. Una crisis jamás queda circunscrita a un sólo ámbito: necesariamente presenta facetas técnicas, jurídicas, sociales, etc. De ahí la importancia de sensibilizar a gran número de personas ante la emergencia de una crisis. Este acercamiento a tanta gente ofrece dos ventajas principales: por una parte, permite pensar en los problemas previstos de antemano desde todos sus aspectos; por otra parte, asegura un grado máximo de preparación en la empresa.

Ahora bien, el éxito de cualquier reacción en situaciones críticas depende en gran parte del estado de preparación previa de la empresa, y no solamente de un pequeño núcleo de personas. Esta preparación concierne tanto a la capacidad de anticipar la información necesaria, y de prever las respuestas en caso de urgencia, como a la capacidad para dotarse de los medios (humanos y técnicos) que hay que poner en marcha.

• **Concebir un plan preventivo**

La evaluación de riesgos sólo se puede efectuar al término de un trabajo de investigación sistemática: una Auditoría de riesgos (o de vulnerabilidad) permitirá,

primero, identificar los riesgos; segundo, elaborar un «fichero de crisis»; y tercero, preparar las informaciones necesarias para llenar cualquier vacío de comunicación en momentos de urgencia.

La Auditoría de vulnerabilidad persigue la identificación de riesgos que pesan sobre la empresa, riesgos objetivos (técnicos o industriales) y riesgos de opinión. Para hacerla, se podrá arrancar del análisis de las crisis anteriores, tratando de extraer de ellas algo que aprender, y después evaluar las circunstancias actuales del entorno, a fin de identificar en ellas los peligros posibles. Al final de una investigación de este tipo, conviene hacer un censo de todos los riesgos percibidos como posibles tanto a corto como a largo plazo, incluyendo entre ellos los riesgos que no estén directamente ligados a la propia actividad de la empresa (por ejemplo, la existencia de un entorno legislativo cambiante, la elección de un directivo sindical con una personalidad controvertida, etc.). La información puede ser obtenida y localizada mediante encuestas, reuniones de grupo, sondeos, etc. Además de su potencial informativo, estas herramientas ofrecerán la inmensa ventaja de quitar los tabúes, de desatar la lengua (la retención de informaciones negativas es frecuente entre los escalones intermedios de la jerarquía), y, llegado el caso, de poner remedio a algunos fallos. Más todavía, algunas reuniones constituirán por sí mismas un formidable instrumento de sensibilización y de estímulo: se podrá además guardar la grabación audiovisual de estos seminarios para poderlos analizar acabada la crisis.

Las informaciones así recogidas permitirán la elaboración de un «fichero de crisis» (Ver Matriz de «fichero de crisis» en la página siguiente), donde serán clasificadas una por una, según una ficha de riesgo, que describirá objetivamente el peligro en su origen (Relaciones Sociales, Relaciones de Comunicación, Relaciones con el Entorno) y si se trata de riesgo técnico o de opinión; en segundo lugar, si el riesgo atañe al producto (p. ej. un servicio), a su comercialización, a recursos financieros o a la imagen corporativa. Para cada tipo de riesgo, se indicará las formas de percibirlo que tiene cada uno de los agentes implicados: los efectos previsibles y el número de personas concernidas (lo que constituye un índice de la gravedad del acontecimiento previsto como de riesgo, concretamente calculable por lo que se denomina su «masa» o cifra que se obtiene del resultado de multiplicar la suma de los efectos previsibles, por el número de personas concernidas por un acontecimiento — $\sum_e \cdot N_p$ —); el cociente de Probabilidad (n/N), que puede ser calculado tomando en cuenta, por ejemplo, la historia de acontecimientos similares (v.g. n , en la empresa y N , en el sector); los ajustes o reacciones a desarrollar, para los que puede distinguirse la complejidad (que puede ser evaluada teniendo en cuenta, por ejemplo, las secuencias más o menos largas de actuaciones a desarrollar) y la intrincación, que remite a la lógica más o menos evidente de conexión entre las actuaciones. Y finalmente los medios a utilizar en el reajuste de la crisis: medios técnicos y medios de comunicación.

Matriz para un «Fichero de crisis»

Origen		Tipo de Riesgo	Masa: ($\Sigma_e N_p$)		n/N	Públicos		Ajustes		Medios.	
			Efec.	N.p	Probab.	Int.	Ext	Co	Intr.	Tec.	Com
RS	Tc.	Producto Mercado Financieros Corporativo									
	Op	Producto Mercado Financieros Corporativo									
RC	Tc.	Producto Mercado Financieros Corporativo									
	Op	Producto Mercado Financieros Corporativo									
RE	Tc.	Producto Mercado Financieros Corporativo									
	Op	Producto Mercado Financieros Corporativo									

Origen:
 RS = Rel. Sociales:
 RC = Rel. Comunicación
 RE = Rel. Entorno
 Tc = Técnico
 Op = Opinión :

Σ = Suma N.= Número Públicos: Ajustes:
 Efec.= Efectos I. = Internos C. = Complejidad
 N.P.= N° de personas Ext .:= Externos Intr.=Intrincación

Medios:
 Tec.=Técnicos
 Com.=Comunicación

- La «masa del acontecimiento» es la suma de efectos previsibles, multiplicada por el número de personas concernidas por éste; cuanto mayor sea esta cifra, más grave puede ser considerado un suceso.
- El cociente de Probabilidad (n/N) puede ser calculado tomando en cuenta, por ejemplo, la historia de acontecimientos similares (v.g. n, en la empresa y N, en el sector).
- La complejidad puede ser evaluada teniendo en cuenta, por ejemplo, las secuencias más o menos largas de actuaciones a desarrollar; mientras que la intrincación remite a la lógica más o menos evidente de conexión entre las actuaciones.

Concretamente, el documento final debe prever su consulta desde múltiples registros de acceso según la naturaleza del riesgo, el grado de su gravedad, su historia o según las directivas propuestas (puede ser útil organizar un acceso directo a cualquier directiva puntual a través de un índice de riesgos, por ejemplo).

Finalmente, a fin de evitar el vacío de comunicación cuando se desencadena la crisis, — el cual podría desacreditar a la empresa—, conviene preparar y formalizar de antemano una cierta cantidad de informaciones generales, susceptibles de interesar al público y/o a los media. Incluso, para cada clase de crisis, la empresa debe preparar, vía su gabinete de prensa (o de relaciones públicas), documentos de fondo. Así, en el clásico marco de un accidente de viajeros en un transporte fletado por una Caja de Ahorros en su marco de acciones sociales, se prepararán datos sobre el volumen de acciones sociales atendido habitualmente por la Caja y sobre los esfuerzos financieros y logísticos realizados en materia de seguridad. Esta documentación de base puede comprender la presentación general de su Fundación Social (para los periodistas que no la conozcan): historia, informaciones clave, actividades y servicios, etc.; los datos en cifras sobre la tecnología, las especialidades, el balance social, etc.; informaciones más precisas sobre el hecho que genera la crisis (el lugar o los hechos en cuestión); una perspectiva de la crisis, mediante una visión histórica de los accidentes de la misma naturaleza que han tenido lugar con la empresa contratada y/o entre la competencia; los nombres y funciones de los portavoces y/o de los expertos que serán encargados de dar explicaciones; y las medidas puestas en práctica, y los responsables designados.

Esta documentación permitirá poner en marcha inmediatamente un servicio *ad hoc* como la mejor fuente de información; controlar la orientación de las informaciones que van a entrar en circulación (sin mentir, de lo que se trata es de, por ejemplo, dar el número de personas que viajan por año sin problemas, mejor que el total acumulado de muertos por catástrofe circulatoria durante los últimos cinco años); dar prueba de sangre fría y de sentido de la responsabilidad (de lo contrario, el no facilitar informaciones es muy perjudicial en términos de imagen: la institución parece desorganizada, desamparada); y finalmente, dejar disponible un tiempo precioso para tomar las medidas que hay que imponer en la gestión de la crisis y para afinar la estrategia de difusión de las informaciones más sensibles.

2. 2. Identificar los procesos de comunicación

La identificación de los públicos destinatarios de la comunicación en momentos de crisis, el análisis de los media claves para resolverlas, el preformateado de mensajes o comunicados, la anticipación de la toma de posición de la empresa, y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación, constituyen los elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas.

• Identificación de los públicos prioritarios

La identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa permite adaptar y jerarquizar las respuestas a dar en periodo de crisis sabiendo quiénes se verán implicados por tal o cual problema y con qué gravedad. Habrá que dedicarse a repertoriar los públicos según prioridades, prever los medios técnicos y logísticos necesarios para contactarlos y evaluar las necesidades presupuestarias para llevarlo a

cabos. Para cada una de esas categorías de públicos, habrá que saber si una acción específica se puede justificar (según la importancia de ese público para la empresa o según su grado de afectación por la crisis). Aunque la preocupación por la transparencia es legítima, no es deseable, sin embargo, dar explicaciones que destapen un problema que no había sido percibido por tal o cual tipo de público. Podrá ser útil, por otra parte, realizar un análisis de la dinámica de alianzas y enfrentamientos entre los diferentes públicos, a fin de que una sinergia entre ellos juegue a favor, o de evitar las desgraciadas interferencias posibles entre diferentes acciones de comunicación. Por ejemplo, en el marco de una huelga demasiado dura, la comunicación dirigida a los accionistas mediante una campaña de publicidad puede ser eficaz, ¡pero también ser muy mal vista por los asalariados!

• **Análisis de los media claves**

Crear que se puede anticipar lo que los media van a contar sobre la crisis es ilusorio: ¿quién conoce de antemano la evolución de una crisis que todavía no haya estallado, y por consiguiente el espacio que se le va a dedicar en los Media? Además, la prensa es libre: la organización no podría conservar el control total de las informaciones, sin que la libertad de redacción por parte de los periodistas fuese alterada. Sin embargo, lo útil es analizar, en frío, las actitudes de los Media ante las crisis: cada soporte tiene su lógica (ligada a su política editorial), sus reflejos, sus compromisos (plazos de producción, marco legislativo) y su escritura y estilos específicos. Para conseguirlo, los análisis en profundidad de las agendas de prensa, del fichero de los corresponsales de prensa y del archivo de los dossiers de prensa será de lo más útil. Este trabajo podrá completarse con análisis de contenido aplicados a una muestra representativa de medios de comunicación y de informaciones representativas de crisis habidas en el sector. Según los casos, se puede bosquejar un cuadro que comprenda los temas y los argumentos recurrentes desarrollados por la prensa sobre casos similares o representativos; la frecuencia de aparición de estos temas (¿cuánto aparece? ¿qué volumen ocupa según los media?); la toma de posición de cada medio, considerado aisladamente, sobre el caso; la lista de los líderes de opinión y de las fuentes de información movilizados por los periodistas para tratar el caso (por ejemplo, tal periodista entrevista habitualmente al delegado sindical; o también, tal o cual experto es al que generalmente se le solicita su opinión para tal o cual problema).

• **Preformateado de mensajes o comunicados**

La preparación de los mensajes o comunicados a ser proporcionados constituye uno de los elementos claves del dispositivo de prevención: de lo que se trata es de definir de antemano la estructura de los mensajes que habrán de ser difundidos en periodo de crisis. La elaboración formal de una rejilla, o guía con elementos invariantes, permitirá a la empresa reaccionar rápidamente, pero de manera estructurada, ante cada riesgo previsto. Los elementos invariantes podrán organizarse como se muestra en la página siguiente (basándose en Westphalen M.H., Piñuel, J.L. Ed. El Prado, Madrid 1993. p. 100).

• Variables para preformateado de comunicados

Variables de identificación	Variables del hecho que provoca la crisis	Decisiones de la empresa consecutivas a la crisis	Planificación de contactos con la prensa
Nombre de la empresa	Descripción, p. ej. del accidente	Situación actual y evolución previsible del hecho	Periodicidad de convocatoria de ruedas de prensa
Fecha y hora de la difusión del comunicado	Lugar, fecha y hora	Intervención de la empresa y respuestas inmediatas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Socorros, ✓ Acciones comprometidas ✓ Establecimiento de comité de crisis, ✓ Etc. 	Nombres y direcciones de las personas a contactar para solicitud de más informaciones
Nombre, función y dirección de la persona que lo difunde o transmite	Naturaleza de los hechos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atentado ✓ Catástrofe, ✓ Accidente ✓ Intoxicación. ✓ Etc. 	Decisiones de la empresa consecutivas a la crisis: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indemnizaciones ✓ Apertura investigación ✓ Modificación de la producción ✓ Supresión de determinados riesgos, ✓ Etc. 	Nombre y dirección del encargado de prensa o del gabinete de comunicación

• Toma de posición de la empresa

Para fijar el discurso que la empresa quiere hacer prevalecer ante la opinión pública, y presentar como propio, se puede elaborar un *vademecum* argumentativo a fin de ofrecer respuesta a todas las cuestiones que puedan serle planteadas. En caso de rechazar el dar respuestas sobre algún tema, el *vademecum* establecerá igualmente las razones invocadas para justificar tal negativa. Este trabajo será de los más útiles para los miembros de la organización que se vean obligados a expresar sus posiciones en público. Tal documento tiene que ser sintético, susceptible de una lectura rápida y de un fácil manejo: exposición de principios fundamentales, desarrollo de argumentaciones claras, con cifras, balance de ventajas e inconvenientes, y preguntas y respuestas, etc.

Su presentación por escrito permite expresar con claridad informaciones importantes; permite, además, unificar los discursos de la empresa.

Este trabajo de anticipación sobre las posturas a defender es fundamental, por múltiples razones: la primera, que la organización evitará tropezar con el escollo de un doble lenguaje, a pesar de la diversidad de emisores de información (hablar con una sola voz da la impresión de cohesión, por tanto de sinceridad, impresión que es fundamental en los periodos de mayor desorden); la segunda es dar una versión única y responsable, la cual permitirá quizás despojar al caso de su virulencia y descorazonar a los media para ir más lejos de lo conveniente en sus investigaciones; y la tercera, esperar que la imagen de fortaleza dada por una organización que asume, o sea, domina la crisis, influirá en el tratamiento que le darán los media, pasando de una postura de acusación, a la de un cierto reconocimiento. Sin embargo, la falta de agilidad por una utilización sistemática de comunicados prefabricados, puede resultar abusiva por inadaptada a la naturaleza de la crisis, a la coyuntura o a los públicos implicados, errores de apreciación que pueden llevar a una crisis crónica, o volver la crisis legible a nuevos públicos.

De todos modos son esenciales la simplicidad y la coherencia. La simplicidad de una estrategia consiste en ser clara, incluso para un no iniciado, de forma que una frase la resuma. Así, tras un accidente técnico, la empresa incriminada debe poder decir que ella invierte X millones al año para normalizar nuevos dispositivos de seguridad que evitarán este tipo de accidentes. La coherencia de una estrategia, en periodo de crisis, permite a la empresa permanecer conservando su activo, es decir, conservando su imagen, sus valores, sus circuitos de información y de poder internos, su política de comunicación puesta en juego, etc. Es ilusorio querer hacer tabla rasa del pasado. Si la empresa goza de una buena «reputación», la confrontación con la crisis le será más fácil; por el contrario, si sufre de una mala imagen ante algunos de sus públicos, el juicio de éstos le será tanto más negativo y la crisis más difícil de pasar. De igual manera, la calidad de sus lazos mantenidos con los media en «tiempos de paz» será determinante: para una empresa tradicionalmente muda, la crisis le resultará más difícil de gestionar.

• **La visibilidad y oportunidad de la comunicación**

Ciertamente, la organización debe ser visible: para hacer conocer su posición, debe en primer lugar hacerse ver y hacerse entender. Aunque nunca se sabe hasta qué punto. No conviene, por exceso de celo, despertar a algunas fuerzas (algunos públicos) dormidos. También la organización debe reaccionar lo más rápido posible. Pero también debe saber en qué momentos: aceptar callarse cuando la política de la empresa lo impone, elegir el momento de sus intervenciones en función de las exigencias horarias en los media (consejo de redacción, horas de los telediarios) y saber esperar para distribuir una información de mejor calidad. En fin, no hay que olvidar el objetivo esencial: atajar la crisis. Una excesiva polarización sobre la preservación de la propia imagen o sobre la legibilidad de los comunicados de la empresa, corre el riesgo de hacer olvidar que lo principal aquí no es la comunicación, sino más bien la estrategia de la lucha contra la crisis. El éxito de la acción de comunicación le está subordinado.

2. 3. Identificar los actores de la comunicación (Comité de crisis)

Una vez dotada de las armas preventivas (en otras palabras, de los métodos), de los argumentos y de las fuerzas a utilizar, la empresa debe igualmente identificar al conjunto de los actores a tomar en consideración a todo lo largo de la estrategia de crisis.

• Asociados de la empresa

Conviene, de una parte, determinar la composición del comité de crisis: aunque sus miembros pertenezcan a los equipos responsables del plan preventivo, el comité puede ser más restringido para asegurarle un funcionamiento tan ágil como las circunstancias lo exijan. Es necesario, por otra parte, instalar una red de información. Para satisfacer esta doble necesidad, es importante establecer un inventario de los colaboradores a movilizar tanto al interior como al exterior de la organización, distinguiendo a los adversarios tradicionales (que conviene neutralizar), de los aliados objetivos —consejeros, asesores, técnicos,— como son: una consultora (para sondear las reacciones del público), una compañía de vigilancia y seguridad, los expertos técnicos y los prestatarios de garantías morales (un médico, un psicólogo, un sacerdote, etc.), y líderes de opinión.

En el seno de la empresa están implicados el responsable de prensa, el responsable de las relaciones exteriores (o Relaciones Públicas), el responsable de la comunicación interna, el Presidente de la Institución o de la Empresa, y los expertos y jefes de servicio directamente tocados por la crisis. El responsable de prensa conoce perfectamente a los periodistas, sus engranajes de trabajo y sus convencionalismos; domina las técnicas de comunicación. Es pues la clave de las relaciones con los Media. Podrá, por ejemplo, abrir una línea de teléfono directo o línea verde con su servicio de prensa para recibir las solicitudes de información, redactar un comunicado de prensa, convocar una rueda o una conferencia de prensa, etc. El responsable de las relaciones exteriores se concentra sobre los otros públicos de su competencia en circunstancias «normales»: la Administración, los Poderes Públicos, los representantes de las administraciones locales, los medios profesionales, los sindicatos, etc. El responsable de la comunicación interna pone en marcha las acciones para distribuir la información al personal de la empresa, pero igualmente se ocupa de expresar las preocupaciones del personal con ocasión de las deliberaciones del comité de crisis: sus objetivos son una parte integrante, más aún, central, en la estrategia de la empresa en periodo de crisis. Finalmente, el presidente, moral y jurídicamente responsable de las actividades de la empresa, es el último árbitro en las decisiones graves. Por esto mismo, su intervención da a la crisis otra dimensión y a veces significaciones nuevas. Además, su intervención será comúnmente interpretada como una prueba de la agudeza y gravedad del problema. Las modalidades de su intervención deben pues ser cuidadosamente sopesadas: si interviene demasiado o demasiado pronto, va a contribuir a dramatizar el problema; si no interviene lo suficiente o demasiado tarde, va a dar la impresión ya sea de vacilación, de miedo ante el problema, ya sea de incapacidad para justificarse por causa del pánico y de la desorganización generales, ya sea de un desinterés o de una minimización del problema, igualmente condenables; si interviene en el momento ideal, pero «se echa a perder su efecto», es la imagen de la empresa la que se va a resentir gravemente.

Los expertos y jefes de servicio directamente tocados por la crisis no son, por definición, personajes públicos. Ahora bien, son ellos los que conocen mejor los temas y los más capaces de transmitir informaciones pertinentes. Más que hacerlos pasar «a escena» sin preparación, lo que se puede hacer es reprocesar, en la empresa, la información que ellos comunican, y hacerlo mediante los profesionales de la comunicación, siempre que sea rápidamente gracias a los procedimientos establecidos en el plan preventivo. Pero a medio plazo, podrán preverse para ellos sesiones de formación en técnicas de comunicación, especialmente en los sectores más sensibles, que son los susceptibles de ser atacados por las crisis de manera recurrente (áreas de medio ambiente, química, transportes aéreos, etc.).

Existe una regla que debe aplicarse para todos estos asociados internos: saber que toda información dada por un empleado, cualquiera que sea su nivel jerárquico, compromete a la empresa. En estas condiciones, es fundamental controlar el pequeño núcleo de personas que van a hablar en nombre de la empresa, y, paralelamente, difundir informaciones satisfactorias para «el grueso de la tropa», a fin de evitar la propagación de rumores.

Para anticipar o gestionar en vivo la crisis, las organizaciones pueden convocar también a profesionales de la comunicación procedentes de agencias especializadas en comunicación institucional. Las ventajas de esta fórmula se aprecian en términos de calidad profesional: la agencia de comunicación aporta una mirada experta y fría sobre la crisis. Aporta, además, su conocimiento de los media y de sus modos de funcionar. Puede, en fin, consagrarse únicamente a su tarea de comunicación, al contrario que los servicios internos, que deben continuar asumiendo sus otras tareas y más cuando hay urgencias. Sin embargo, el recurso a especialistas externos es limitado, puesto que su conocimiento de la organización no es más que parcial, y, en todo caso, bastante menos rico que el de sus dirigentes, y los periodistas prefieren, con toda legitimidad, tratar directamente con los responsables de la empresa, más que con estos portavoces externos.

La agencia *corporate* (o para la comunicación institucional), que tiene a su cargo la gestión cotidiana de la imagen de la empresa, se halla también naturalmente asociada a los trabajos del comité de crisis para hacer presente y garantizar la coherencia de la comunicación de crisis con la política de imagen a largo plazo de la empresa, gestionar la relación con otros prestatarios de servicios, como las consultoras de investigación social (sondeos de opinión, puesta en forma de los resultados) y aportar su «saber hacer» adquirido junto a otras empresas que se han enfrentado a acontecimientos de similar naturaleza. Esta colaboración se efectúa sobre la misma base que la colaboración ordinaria (remuneración fija sobre la base del número de horas o de jornadas de trabajo). Sin embargo, puede resultar necesario que un consultor tome especialmente la responsabilidad, a condición de que goce de una total confianza por parte del estado mayor de la empresa: la gravedad de los acontecimientos y el carácter confidencial de las informaciones imponen una forma de colaboración sin tacha, ni segundas intenciones.

Las Agencias consultoras en comunicación de crisis, aparecidas en EE.UU. en los años 50, cuya actividad se ha desarrollado en Europa bajo la forma de departamentos de «gestión de crisis» integrados en las grandes agencias de comunicación y más raramente bajo la forma de agencias independientes, son buscadas

por su competencia específica en la materia: lo que hacen es poner en juego su capacidad para administrar la estrategia de la empresa en situación de crisis, gracias al análisis depurado e intuitivo de un entorno hostil, y a desviar la relación de fuerzas que se han modificado por reacciones irracionales y afectivas.

• Públicos internos y externos

Globalmente, la empresa ve aumentar la masa y la diversidad de los públicos ante los que se tiene que justificar en situaciones de crisis. Tratará de ir a la caza de los juicios que le son negativos, mediante una estrategia de comunicación responsable y multiforme (no se dirige uno al gran público, de la misma forma que se hace con los accionistas, o con los clientes, o con los profesionales especializados del sector, etc.).

Con el personal, que es el público habitual de la comunicación interna, con su diversidad de puntos de vista y de cultura, es indispensable que la comunicación, en tiempo de crisis, se mantenga idéntica a todos los niveles (aún si la forma varía), a fin de crear un sentimiento de cohesión. Los representantes del personal son un público particularmente estratégico puesto que son legítimamente cortejados por los periodistas; además, sus tomas de posición pueden tener consecuencias notables en el interior mismo de la empresa.

Entre los públicos externos, los media son los primeros a considerar puesto que desempeñan un papel fundamental en el momento que estalla una crisis: dos acontecimientos de la misma gravedad provocarán, o no, una situación de crisis según la manera en que sean examinados («cogidos con pinzas», dirán algunos) por la prensa. Ya que son, por supuesto, los media los que informan al público de que ha ocurrido un accidente y los que le orientan mediante sus propios análisis. La gestión de las relaciones con los media es, en este contexto, un ejercicio particularmente delicado: mientras la situación de urgencia tenga en jaque al equipo directivo de la empresa, el periodista vivirá en y de la situación de urgencia. Éste va, pues, a intentar explotar cualquier polémica de actualidad en torno a la empresa. El directivo de la empresa, frente a lo que él siente como una agresión, corre el riesgo de reaccionar mal y de encerrarse en un mutismo que sólo contribuirá a alimentar la espiral «voyeurista» de los periodistas. Hay no obstante que reconocer que las relaciones son menos tensas cuando se trata de publicaciones profesionales del sector, o de publicaciones ya familiares a la empresa. Aquellas buscarán menos el aspecto sensacionalista y sabrán proporcionar análisis ajustados a las circunstancias. Además, las relaciones serán más pacíficas, basadas en la mutua confianza (concretamente se podrá practicar la difusión de informaciones sometidas a «embargo», es decir respetando el acuerdo de un plazo de publicación fijado por la empresa).

Los públicos externos destinatarios de la empresa son los de las diferentes categorías con las que la empresa se comunica de manera específica y regular: los sindicatos de profesionales, los distribuidores e intermediarios del mercado, los clientes profesionales, los accionistas, etc. Por su carácter estratégico, se podrá encargar un plan de comunicación específica que, sin ser fundamentalmente diferente de la destinada al gran público, deberá dar prueba del interés particular que la empresa les dedica. Así, los accionistas podrán ser informados por carta en el marco de un crack bursátil. El «gran público», aunque sea una noción demasiado difusa, comprende el conjunto de individuos que no mantienen ninguna relación privilegiada con la empresa,

ni conocen particularmente sus actividades. Van a descubrirlas a través de los media, pero en un contexto que se le ha vuelto más delicado. El gran público tendrá pues sin duda una imagen negativa de la organización. Además del hecho de que no es nunca agradable ser desacreditado por la mayoría de la gente, esta circunstancia negativa tendrá repercusiones desfavorables sobre los públicos internos y los públicos clave de la empresa, y a la inversa.

2. 4. Anticipar los papeles de comunicación

Se trata de ensayar las actuaciones en interacciones comunicativas previstas ante los riesgos (ejercicios de simulación de crisis) y de prepararse para interpretarlas en los casos en que haya que enfrentarse a las cámaras (Media-training).

• Simulación de crisis

A fin de probar la validez operativa de los procedimientos a desarrollar en caso de crisis y de mejorar los comportamientos individuales de los actores internos implicados en ella, se pueden organizar una o varias sesiones de simulación. Los guiones que se preparan al efecto, ponen a prueba los dispositivos de reacción considerados estratégicos: circuitos de información, funcionamiento del comité de crisis, capacidades logísticas, aptitud para comunicarse con los media, etc. La eficacia de este sistema, a través de simulaciones, se ha demostrado a través de lo que se conoce como «juegos de rol», y que consiste en un ensayo de los papeles a interpretar por cada cual, de acuerdo a un guión que simula una crisis. El método es simple: las simulaciones consisten en seminarios de puesta en situación, sobre la base de casos reales o imaginarios. Se trata de «vivir», y, ojalá, de resolver la crisis aplicando un guión previamente definido. El responsable de formación estudia entonces el comportamiento de los actores y le muestra a cada uno las inadecuaciones de su forma de actuar. Orienta el desempeño de cada papel en el sentido de una mayor eficacia, de una mejor creatividad, y de una mayor cohesión de equipos.

Como ventajas pueden enumerarse, primero, la mejora de la lógica del sistema: las simulaciones permiten descubrir los puntos débiles de un procedimiento definido in abstracto y tomar las medidas correctoras necesarias; segundo, la formación acelerada: la puesta en situación implica al individuo y le ofrece un aprendizaje y un enriquecimiento personal por supuesto superiores a los ofrecidos por una exposición teórica; tercero, el reforzamiento de la cohesión: estas sesiones permiten formar a los individuos para un trabajo por equipos estrechamente unidos, flexibles y creativos y permiten no sólo reforzar un espíritu de colaboración, sino también fortalecer los contactos con los que intervienen desde el exterior; finalmente, las simulaciones favorecen el espíritu de iniciativa en el seno de la empresa: su aprendizaje sobrepasa el estricto marco de la gestión de crisis y llega hasta el sistema de valores de cada uno. Es completamente otro modo de colaboración el que aquí se propone, se inicia, se establece.

Sin embargo, un aprendizaje como este implica a gran número de personas en la empresa, con lo que su coste es elevado al sustraerlas de sus ocupaciones; por otra parte, existen con frecuencia actitudes de rechazo que se manifiestan entre aquellos que consideran que «todo esto es tiempo perdido», o que, por superstición, temen tentar a la

suerte «cuando todo va bien». En consecuencia, conviene advertir que el método no es eficaz más que si se pone sinceridad al objeto de despojarse de reflejos estereotipados; los participantes deben implicarse seriamente; finalmente, estas sesiones deben ser efectuadas periódicamente a fin de refrescar la memoria de todos, de mejorar el procedimiento y de reactualizarlo.

• **Media-training**

Se trata de sesiones de formación concebidas para los portavoces de la organización (y más en particular para sus dirigentes) que corren el riesgo de verse enfrentados a la experiencia de los media (prensa escrita, pero sobre todo información televisada y radiofónica).

El directivo o el portavoz colocado ante una situación de comunicación simulada, pasa la prueba de las cámaras (o de los micrófonos), sirviéndose de ejercicios tradicionales: la entrevista «en directo», la lectura de un comunicado de prensa, la conducción de una rueda de prensa (con preguntas capaces de desestabilizar a cualquiera), la participación en debates (incluyendo los más delicados, tales como los de confrontación con las víctimas). Una vez grabada, la interpretación enseguida es analizada y comentada por el instructor. Son sometidos a examen crítico no solo el contenido del discurso (coherencia de las afirmaciones, calidad de la demostración, claridad, poder de convicción, sinceridad), sino también la expresión (flujo, timbre de voz, precisión en el lenguaje, tics verbales) y la presentación (vestuario, gestualidad, mirada).

Es un buen sistema porque el Media-training se revela de gran valor para aprender a dominar la televisión — medio esencial en caso de crisis mayor —, y permite mejorar la propia expresión, lo que es igualmente útil para tiempos de más tranquilidad; además, el Media-training pone en evidencia la dificultad de transmitir hacia afuera un problema aparentemente simple visto desde dentro. Para obtener beneficios de este ejercicio, es necesario practicarlo con seriedad y constancia. Lo que implica especialmente tomarse tiempo para ver la grabación, escuchar los consejos del profesional y repetir periódicamente la formación. Es deseable que el instructor sea una persona de fuera de la empresa, y, de ser posible, un realizador-periodista o un director de actores: este último podrá permitirse ser mucho más crítico (y sin duda más pertinente) que el responsable de comunicación. Existe no obstante un peligro: ¿no hay que olvidar el fondo cuando se mejora la forma! El patrón más hábil ante los media, nunca podrá recuperarse de un error patente de juicio; por el contrario, correrá el riesgo de poner gravemente en peligro su imagen personal y la de la compañía.

3. La gestión de crisis: recursos y actitudes de comunicación

En periodo de crisis, la comunicación necesita la utilización de procedimientos particulares, tanto a nivel técnico como humano.

3. 1. Procedimientos de vigilancia y control

El comité de crisis, compuesto por expertos y responsables de todos los niveles, conduce las acciones y reacciones ante la crisis. Su papel es impulsar y coordinar, pero

también asume la gestión cotidiana de la crisis. Además de las grandes opciones estratégicas sobre las que deberá pronunciarse, el comité aporta respuestas a las cuestiones prácticas más elementales, tales como ¿quién es el encargado de avisar a los empleados, a los media, a los poderes públicos? ¿la centralita está equipada para hacer frente a numerosas llamadas? ¿qué acogida se le reserva a los periodistas? ¿qué hacer de las llamadas anónimas? ¿cómo tratar los rumores?

Este órgano, distinto de la dirección general, permite aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa; se beneficia de la sinergia creada cuando se juntan diferentes competencias; y en fin, asume una función de competencia reservada, sobre la base de la centralización (él, y sólo él, gestiona la crisis) y de la exclusividad (el comité no ejerce ninguna otra función). En consecuencia, las responsabilidades en el seno del comité de crisis deben estar claramente definidas. Conviene concretamente nombrar un responsable/coordinador y atribuir a cada uno tareas específicas. Para lograr una máxima eficacia, cada miembro del comité de crisis deberá tener acceso a sus propias redes de información. Por razones de calidad e independencia, la organización del comité de crisis se basa en el principio de exclusividad: un lugar reservado para la recogida y otro para el tratamiento de la información, separando igualmente las instancias de decisión y las de consulta por expertos, etc., a quienes hay que exponerles claramente las necesidades (ejes de investigación, límites de sus áreas de competencia, plazos, etc.), protegiéndoles de las solicitudes eminentemente perturbadoras de los periodistas, anticipándoles a éstos la publicación de resultados (con preparación de datos complementarios, elaboración de documentos de presentación) y asegurándose hacia el exterior la propia credibilidad. Asegurarle al comité de crisis, en fin, una infraestructura eficaz: hasta en los menores detalles (número de líneas telefónicas, posibilidades de mantener un aislamiento indispensable para trabajar, alimentación, etc.), todo debe estar concebido para facilitar el trabajo de los miembros del comité de crisis. Éstos no tienen ni un minuto que perder.

Al comité de crisis puede añadirse la ayuda del Grupo de Asesores, o Grupo crítico de consulta, compuesto por expertos y consultores y que no tiene ningún poder de decisión: tiene por única función guiar a al(los) que toma(n) decisiones sometiendo(s) sus reflexiones (análisis de la situación, previsiones en cuanto a su evolución, evaluación de las decisiones tomadas, orientaciones futuras, etc.). El interés principal de este grupo reside en el distanciamiento crítico que mantiene respecto a los acontecimientos. No estando expuesto al hervor de la actualidad, ni limitado por los imperativos de la acción, este comité goza de una gran libertad de espíritu. Se encuentra en la posición de observador objetivo y racional. De ahí la pertinencia de sus puntos de vista; por sus validaciones, este grupo fortalece la elección de alternativas al que toma decisiones, y le da seguridad; proporciona, en fin, ejes de reflexión e informaciones, que podrán, útilmente, ser comunicadas a los públicos de la empresa.

Una solución minimalista consiste en asignar a algunos miembros del comité de crisis una misión específica de evaluación crítica, ahorrándose así la constitución del grupo crítico de consulta. Esta solución podrá convenirle a organizaciones de pequeño tamaño, y para crisis de pequeña envergadura; de todos modos la eficacia de este grupo dependerá de su composición. Además, su legitimidad no quedará asegurada más que si está compuesto por personalidades próximas a la empresa, asociados habituales de la estructura. Es alrededor de este núcleo duro como podrán ser convocadas personalidades del exterior de la empresa (por ejemplo, víctimas, competidores,

asociaciones de consumidores, representantes de administraciones locales). De esta sutil mezcla entre personas próximas a la empresa (que gozan de un capital de confianza y se apoyan en un buen conocimiento de sus problemas) y de personas del exterior (por tanto «recién llegados») depende el éxito del funcionamiento del grupo crítico de consulta.

A la implantación de los comités de crisis y de consulta conviene añadir la instalación de otro instrumento indispensable: el tablero de abordaje o tablón de seguimiento.

Bajo responsabilidad del encargado de comunicación, el seguimiento diario se consigna en un gran tablón de anuncios, día a día, con los acontecimientos acaecidos, las medidas tomadas, los recortes de prensa sobre el asunto, las actuaciones emprendidas por los diferentes interlocutores de la empresa con ayuda del servicio de prensa (ante los periodistas, los representantes políticos, los VIP, etc.), así como la evolución de los trabajos de los diversos comités consultivos (encuestas de opinión, informes de expertos, etc.).

Las ventajas son patentes: a corto plazo, el tablón de seguimiento permitirá evaluar los rendimientos de tal o cual actuación y eventualmente «corregir el tiro». Además, ayudará a establecer un cierto distanciamiento crítico respecto a los acontecimientos en bruto; a medio plazo, y si la crisis se convierte en crónica, permitirá establecer balances y pasar el relevo a otros en buenas condiciones, garantizando así la coherencia de todas las respuestas a lo largo de la crisis; a largo plazo, constituirá la memoria cotidiana de la crisis, permitiendo evaluar retrospectivamente la calidad de las actuaciones realizadas, sirviendo de base para el estudio de las incidencias sufridas por la imagen de la empresa durante la crisis.

A pesar de todo, el tablón de seguimiento puede ser considerado como un instrumento sobreabundante, causa de pérdida de tiempo en un periodo de urgencia extrema; algunos podrán incluso ver en él un factor de estrés suplementario. Por eso, conviene ser neutrales, consignar hechos y nada más que los hechos, sin que ninguna apreciación personal perturbe la exposición de la situación (al lector es a quien toca extraer conclusiones); tampoco debe pasar a ser un instrumento disciplinario, destinado a consignar las responsabilidades de cada uno, para, eventualmente, sancionarlo. Realizar un tablón de seguimiento es desde luego fundamental, de una parte como ayuda para la toma de decisiones, y, de otra parte, como memoria de la empresa.

Y, por supuesto, a los órganos como el comité y a los instrumentos como el tablero de abordaje, le tiene que acompañar la instalación y cuidado permanente de dispositivos de alarma y procedimientos de urgencia.

Sobre la base de una matriz de evaluación de los riesgos, común para todos los servicios de la empresa, se pueden establecer correspondencias entre grados de riesgo, niveles de alarma y tipos precisos de respuesta. Este sistema permite no movilizar más que a las personas verdaderamente concernidas por el problema: no habrá así ni banalización de los procedimientos de alerta, ni pérdida de tiempo para los directivos. Además, este dispositivo desencadenará la puesta en marcha de los diversos circuitos de información y la reunión del comité de crisis.

Será necesario, entonces, que los directivos, los jefes de servicio implicados y los miembros del comité de crisis puedan ser permanentemente contactados, gracias a sistemas operativos de enlace, así como considerar eventualmente la instalación de un servicio telefónico permanente cuya única función sea recibir los mensajes de alarma e informar a los responsables implicados.

Con la misión de intervenir lo más rápido posible a fin de evitar una amplificación de la crisis (cuando hay un incendio, hay que apagarlo...) o una propagación de rumores, los procedimientos de urgencia pueden implicar la alarma a determinadas poblaciones cuando éstas son amenazadas directamente (por ejemplo, por riesgos que atañen al medio ambiente). En estos procedimientos la previsión es la preocupación fundamental: se puede intervenir rápido, y bien; además, las actuaciones de urgencia serán suficientes a veces para neutralizar la crisis, o al menos para limitar sus efectos; en fin, tomando inmediatamente las medidas obligadas, la organización, puesta en tela de juicio por la crisis, afirma su sentido de la responsabilidad y su buena fe. Su capital de imagen lo sufrirá menos.

Un inconveniente es que la organización puede estar tentada a limitarse a solo las actuaciones del procedimiento de urgencia, sin intentar resolver las causas más profundas de la crisis. Es esta una visión de corto plazo, fuertemente perjudicial; otro inconveniente es que, ex ante, las medidas apropiadas para cada caso son difíciles de prever. Por esta razón le toca al responsable que decide lanzar la acción de urgencia, asegurarse de su pertinencia. Ni que decir tiene que no se trata de aplicar ciegamente ningún plan; en fin, también puede aducirse que la empresa, en la precipitación, corre siempre el riesgo atemorizar a la población por nada. No obstante, más vale esto que pecar del exceso contrario.

Como regla general, en el marco de un procedimiento de urgencia dirigido a la población, deben tomarse un cierto número de precauciones: el «mensaje» de alarma debe estar desprovisto de ambigüedad, precisando la naturaleza y la amplitud del problema, las acciones a emprender (¿qué hacer, en cuál plazo?), clasificando, por tipos de riesgos, las poblaciones concernidas (según el grado de gravedad); este «mensaje» de alarma debe también ser renovado periódicamente y la población, por su parte, debe saber cómo contactar con la empresa (para saber informarse, pedir consejo o aportar informaciones); en fin, el sentido del «mensaje» debe ser firme (sin ninguna vacilación posible), cuidando por completo la susceptibilidad del público, pero siendo claro, preciso y suscitando la adhesión.

3. 2. Actitudes de las reacciones estratégicas de comunicación

Las reacciones estratégicas de comunicación se corresponden con las diversas configuraciones de crisis (ver Matriz «fichero de crisis» anteriormente esbozado). No obstante, puesto que las crisis, aún cuando haya líneas previstas de actuación, provocan irremediabilmente relaciones y desequilibrios incontrolables, el modo de responder tiene que adecuarse a su desarrollo. Se trata en consecuencia de encontrar la postura comunicativa o la clave retórica del discurso que, más allá de las reacciones técnicas (de tipo estructural) generadas frente a la crisis, pondrá al público en las mejores condiciones para acoger las explicaciones dadas por la empresa para hacer ver (visibilidad) su postura ante la crisis. Así, puede citarse un cierto número ellas, que en

Westphalen M.H. y Piñuel J.L. (op. cit.) denominábamos estrategias, y que mejor es denominar posturas o actitudes de comunicación. Son éstas:

• **Actitud del silencio**

Se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones, o de hablar de ello lo menos posible. La comunicación se reduce a su más mínima expresión, «No comment» —ningún comentario—; en el caso de rumores infundados (cuando la crisis tiene su origen, no en imprevistos técnicos, sino de opinión), el silencio contribuye a hacer que se seque una fuente de crisis poco virulenta, de forma que el combate pueda terminar falto de contrincantes; ante las evoluciones de una crisis que no toca a la empresa sino marginalmente, ésta, no encontrándose directamente implicada, puede preservarse de riesgos desapareciendo de la escena: la empresa prefiere entonces callarse. También puede preferir el silencio en caso de un rumor halagador, pero infundado, como por ejemplo ante una información, falsa, del rescate de la empresa X por la empresa Y: este falso rumor, no desmentido, refuerza la imagen positiva de Y porque se sobrentiende su buena salud financiera.

Ahora bien, el silencio es mal visto cuando la crisis es grave: es interpretado entonces como una huida, o puede inducir a probar alguna culpabilidad de la organización, con lo que la imagen de la empresa resulta entonces fuertemente dañada; pero sobre todo porque a falta de declaraciones oficiales de la empresa, los periodistas pueden verse incitados a ir en busca de otras fuentes de información, más o menos apropiadas: representantes sindicales, antiguos empleados, testimonios anónimos de personas mal intencionadas, rumores, etc., con lo que la crisis corre el riesgo de ser alimentada por este tipo de testimonios. En todo caso, conviene advertir que el silencio no es posible más que a muy corto plazo y que no será eficaz más que en el caso de una crisis menor, o cuando los media no ejercen sino una débil presión.

• **Actitud de la negación**

La organización niega en bloque el incidente y rechaza que se le dedique ningún interés o tiempo. Si la información es efectivamente infundada o errónea, esta actitud permite frenar cualquier evolución de la crisis, si bien tiene aún que probarse buena fe de manera irrefutable. Así, en Westphalen M.H. y Piñuel J.L. (op. cit.) se recuerda que la compañía Procter & Gamble se vio afectada por un rumor concerniente a su pertenencia a una secta satánica, y no tuvo más remedio que negar todo en bloque: no podía hacer otra cosa, ya que cualquier tentativa de exculpación habría sido interpretada como un elemento más de la «maquinación». Pero esta actitud resulta catastrófica si la acusación está justificada. Cuando la verdad se hace patente, la empresa se queda totalmente desacreditada. Ya no tiene ninguna capacidad de respuesta. Lo mismo ocurre en caso de negación reiterada tras diferentes «affaires». La empresa corre el riesgo de ver percibida su actitud como «histórica» o de actuar con mala fe. «No hay humo sin fuego», dice la sabiduría popular. En cualquier caso, conviene pensárselo antes de tomar esta actitud, ya que el rechazo en bloque no se justifica más que cuando las alegaciones son infundadas o producto de lo irracional, por lo que esta postura no conviene utilizarla más que puntualmente, jamás de manera sistemática.

• Actitud de transferencia de responsabilidades

Se intenta hacer que asuma la responsabilidad un tercero, para proteger a la empresa como tal. Si se trata de un miembro de la propia empresa (un jefe de servicio, el jefe de gabinete del presidente, un contratista, etc.), se trataría de la célebre política del cambio de «fusibles». Si se trata de una persona (moral o física) de fuera de la empresa (un competidor, un periodista, una agencia de comunicación, etc.), estamos ante la política de «matar al mensajero». Esta postura resulta eficaz a corto plazo, puesto que enseguida le toca al tercero en discordia justificarse. Entre tanto, la empresa puede prepararse y afilar sus argumentos. Los inconvenientes de esta actitud son que una tal postura es moralmente poco recomendable, no es nada apreciada por el gran público y corre el riesgo de ser interpretada como la negativa de la empresa a asumir sus responsabilidades. Después de todo, ¿no es responsabilidad de la empresa elegir bien a sus contratistas, a sus empleados, a su agencia de comunicación?

En cualquier caso hay que tener en cuenta que esta actitud no conviene utilizarla más que cuando la empresa inculpada es realmente inocente o cuando el reparto de responsabilidades no está claro, por lo que esta postura no debiera tomarse más que en último extremo, y por un corto lapso de tiempo: el necesario para que la empresa clarifique su postura y ponga su defensa a punto.

• Actitud de la confesión

Se reconocen las propias responsabilidades y la empresa se presta a colaborar plenamente con los Media. Esta postura sería suicida si no fuese inmediatamente acompañada de otras reacciones y explicaciones; por ejemplo, una reacción susceptible de acompañar la actitud de la confesión sería «somos responsables pero ya estamos actuando, reaccionando para incrementar la seguridad»; este es el caso de una compañía de ferrocarriles que, tras un accidente, anuncia que va a acelerar su programa de modernización de las vías, a fin de lograr una mayor seguridad; y una explicación susceptible también de acompañar la actitud de la confesión, sería: «somos responsables pero no somos los únicos responsables», que es lo que podría decir una industria química fuertemente contaminante.

La actitud de tomar partido por la verdad es siempre de valor para la empresa, que así afirma su sentido de la responsabilidad — pues se dota a sí misma de una imagen de coraje—, y asienta sobre base firme su credibilidad: diciendo la verdad se puede siempre ofrecer una información de primera calidad. Por otra parte, tras el reconocimiento de sus responsabilidades, la empresa puede intentar irse zafando, al menos parcialmente, con el tema de «no somos los únicos», mientras desarrolla argumentaciones complementarias sobre las diferencias por las que aventaja a la competencia en materia de seguridad. Este viraje permitirá a los periodistas lanzarse a un debate más general y alimentar la polémica. La empresa puede ser, al menos, excusada. Pero subsisten los riesgos de que la imagen de la empresa se puede ver de nuevo amenazada y que, si bien el público honra la sinceridad, sobre todo va a deplorar las faltas cometidas y condenar a la organización por su responsabilidad ante la crisis. En cualquier caso es necesario dar sólidos argumentos complementarios para que la crisis no se prolongue y/o que al desgraciado accidente no se le asocie indeleblemente el nombre de la empresa, emprendiendo, después, lo más rápidamente posible, acciones para la «reconstrucción» de su imagen.

- **Actitud de la discreción controlada**

Consiste en ir soltando la información «a cuenta gotas», en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores. La organización conserva así un buen control de su discurso, de sus canales de difusión y de la opinión de sus destinatarios. Es incontestablemente la mejor postura, puesto que es la menos extremosa y la más modulable. No podrá ser practicada más que en el caso de crisis de mediana importancia y por empresas que dispongan de un perfecto control de las técnicas de comunicación.

4. Recapitulación

La gestión de crisis es una hábil mezcla de anticipaciones y de adaptaciones. Conviene, pues, no encadenarse a una actitud predefinida, sino al contrario, estar atento a las reacciones que cada toma de posición suscita y dar prueba así de la propia capacidad de apertura y flexibilidad, pero conservando bien sujeto el timón. La iniciativa de la comunicación permite no tener que «sufrir» la crisis.

4. 1. Plan de comunicación de crisis

El plan de comunicación de crisis no es más que un instrumento entre muchos otros para plantarle cara a la crisis. Debe integrarse en el marco de un planteamiento global sobre la estrategia de la empresa. Más todavía, toda decisión debe ser estimada con relación al largo plazo e integrarse en un proyecto para después de la crisis. Esta es la condición de su éxito. La comunicación frente a las crisis se sintetiza en forma de un «plan de comunicación de crisis». Este documento tiene por objetivo precisar, con relación al repertorio de riesgos del «fichero de crisis», los ejes de la estrategia de mediaciones a ser consideradas, cuando hayan de ponerse en marcha medios de comunicación (que en la matriz del «fichero», anteriormente esbozado, figuran en las fichas correspondientes de la última columna) y definir, bajo la forma de un plan de actuaciones, las reacciones comunicativas a poner en práctica en la aplicación de medidas de urgencia, en el apoyo al comité de crisis y al grupo de asesoría técnica, y en la puesta en marcha de dispositivos de comunicación interna y externa, tanto frente a interlocutores sociales, como frente a los Media. El plan de comunicación de crisis es así el garante de una acción coordinada y planificada a largo plazo de forma que la reflexión estructurada que haya guiado su concepción, es un elemento determinante. El plan de comunicación de crisis, sin embargo, no debe en ningún caso convertirse en un instrumento rígido: es por el contrario indispensable que las partes implicadas (los decisores, tanto como los portavoces) tengan en cuenta las evoluciones de la situación. El plan de comunicación de crisis debe, por tanto, ser concebido (y utilizado) como un instrumento vivo y ágil, formulando escenarios hipotéticos, dotados de sus estrategias mediadoras adecuadas

Matriz de los tipos de Estrategias	Objetivos dominantes de Solución de Crisis		
	Entorno Social	Entorno Existencial	Entorno Metacomunicativo
Condiciones para resolver las crisis: <i>Condiciones estructurales</i> <i>Condiciones Cognitivas</i> <i>Condiciones discursivas</i>	<i>Relaciones Socioprofesionales</i>	<i>Relaciones Existenciales</i>	<i>Relaciones de comunicación</i>
	1. Restauración/Ajustes socioprofesionales	2. Restauración /Ajustes existenciales	3. Restauración /Ajustes de conexión
	4. Visibilidad reacciones /Ajustes socioprofesionales	5. Visibilidad reacciones /Ajustes existenciales	6. Visibilidad reacciones /Ajustes de conexión
	7. Actitudes comunicación/Ajustes socioprofesionales	8. Actitudes comunicación/Ajustes existenciales	9. Actitudes comunicación/Ajustes de conexión

Variables para considerar situaciones de crisis y diseñar estrategias de comunicación Crisis y ejemplos de trayectos de articulación comunicativa

Tipos de crisis	Variables de las Condiciones impuestas			Variables de Objetivos dominantes		
	Restauración	Visibilidad reacciones	Actitudes de comunicación	Ajustes sociales de relación	Ajustes existenciales	Ajustes de conexión com.
R. Prod. Interna (v.g. despidos)	Producto Mercado Cap. Financiero Cap. de Imagen	✓ Ajustes sociales ✓ Ajustes Existenciales ✓ Ajustes de comunicación	Del silencio De la negación De "cambio de fusibles" De la confesión De la discreción	Empleados Comité crisis Interlocutores sociales Medios Com. Gran público.	Víctimas directas Personal Vecinos Medioambiente Gran Público	Telecomunicación Com. int. Alarmas estab. RR. Prensa Relaciones Institucionales
R. Prod. Externa (v.g. huelga profesional)	Producto Mercado Cap. Financiero Cap. de Imagen	✓ Ajustes sociales ✓ Ajustes Existenciales ✓ Ajustes de comunicación	Del silencio De la negación De "cambio de fusibles" De la confesión De la discreción	Empleados Comité crisis Interlocutores sociales Medios Com. Gran público.	Víctimas directas Personal Vecinos Medioambiente Gran Público	Telecomunicación Com. int. Alarmas estab. RR. Prensa Relaciones Institucionales
R. Humanas int. (V.g. accidente)	Producto Mercado Cap. Financiero Cap. de Imagen	✓ Ajustes sociales ✓ Ajustes Existenciales ✓ Ajustes de comunicación	Del silencio De la negación De "cambio de fusibles" De la confesión De la discreción	Empleados Comité crisis Interlocutores sociales Medios Com. Gran público.	Víctimas direct. Personal Vecinos Medioambiente Gran Público	Telecom Com. int. Alarmas estab. RR. Prensa Relaciones Institucionales
R. Humanas Ext. (v.g. catástrofe)	Producto Mercado Cap. Financiero Cap. de Imagen	✓ Ajustes sociales ✓ Ajustes Existenciales ✓ Ajustes de comunicación	Del silencio De la negación De "cambio de fusibles" De la confesión De la discreción	Empleados Comité crisis Interlocutores sociales Medios Com. Gran público.	Víctimas directas Personal Vecinos Medioambiente Gran Público	Telecom. Com. int. Alarmas estab. RR. Prensa Relaciones Institucionales
R. Com. Int. (v.g. rumor interno de cambios)	Producto Mercado Cap. Financiero Cap. de Imagen	✓ Ajustes sociales ✓ Ajustes Existenciales ✓ Ajustes de comunicación	Del silencio De la negación De "cambio de fusibles" De la confesión De la discreción	Empleados Comité crisis Interlocutores sociales Medios Com. Gran público.	Víctimas directas Personal Vecinos Medioambiente Gran Público	Telecomunicación Com. interna Alarmas estab. RR. Prensa Relaciones Institucionales
R. Com. Ext. (v.g. declaración aparecida en prensa sectorial)	Producto Mercado Cap. Financiero Cap. de Imagen	✓ Ajustes sociales ✓ Ajustes Existenciales ✓ Ajustes de comunicación	Del silencio De la negación De "cambio de fusibles" De la confesión De la discreción	Empleados Comité crisis Interlocutores sociales Medios Com. Gran público.	Víctimas directas Personal Vecinos Medioambiente Gran Público	Telecomunicación Com. int. Alarmas estab. RR. Prensa Relaciones Institucionales

En el momento de su elaboración deben plantearse, de acuerdo al «fichero de riesgos», cuestiones tales como: los tipos de crisis según causa u origen (acontecimiento imprevisto o extraordinario en las relaciones internas o externas de producción, en las relaciones humanas o existenciales —internas o externas de la organización—, o en las relaciones internas o externas de comunicación); la naturaleza de los trastornos ocasionados por la crisis y su restauración (trastornos sufridos por los productos, o sobre el mercado, o sobre el capital financiero, o sobre la reputación corporativa de la organización); la inteligencia o visibilidad de los ajustes de la crisis (ajustes en las relaciones sociales, o ajustes existenciales, o ajustes de comunicación), así como la actitud discursiva estratégica más adecuada al caso: por ejemplo, las actitudes del silencio, de la negación, del "cambio de fusibles", de la confesión, y de la discreción controlada. En fin, tomando en consideración los destinatarios de la comunicación en la gestión de la crisis, tanto internos como externos concernidos por la puesta en marcha de las reacciones según éstas comprometan ajustes sociales de relación (empleados, comité de crisis, grupo de asesores e interlocutores institucionales, Medios de Comunicación, Gran público...), ajustes existenciales (víctimas directas -si las hubiera-, escalas del personal, vecinos, o entorno ciudadano) o ajustes de conexión comunicativa (telecomunicaciones de urgencia, soportes de comunicación interna, alarmas especiales, relaciones de prensa o con medios de comunicación y relaciones institucionales) cuya complejidad y secuencia de actuaciones son diferentes tanto por los ajustes previstos como por sus recursos técnicos a emplear, y diferentes en cada caso también en función del origen, ámbito, víctimas, públicos y audiencias a contactar, ya sea para restaurar las relaciones alteradas por la crisis, o para hacer ver y entender las reacciones ante las crisis, o, finalmente, para promover el consenso o la confianza en su solución.

Sin embargo, ninguna actuación de comunicación, y menos cuando surge una crisis, puede arrancar de cero; siempre destaca o se difumina sobre un fondo de representaciones colectivas en función de cuál sea el interés que le prestan los media al tipo de crisis en cuestión, a la empresa y al propio sector de actividad económica, etc. Y todo ello acoplándose a las urgencias de la gestión de la crisis. No conviene olvidar, finalmente, a la hora de elaborar el plan de comunicación de crisis, los objetivos buscados para la salida de la crisis.

4. 2. Control de reacciones durante la gestión de crisis

Se puede distinguir los tres ejes consabidos: reacciones en materia de comunicación, en materia de relaciones humanas y en provecho de las relaciones de producción

- **En materia de comunicación**

Lo primero, retomar la iniciativa. En lugar de estar a la defensiva y de tener que responder a los ataques que a menudo son contradictorios, la empresa debe retomar el control de los temas que van a ser abordados. Para ello, debe adoptarse una política de transparencia, o sea, proporcionarle a los distintos públicos las informaciones que ellos reclaman. Si una demanda de información no puede ser satisfecha, se deberán dar las razones, para evitar la propagación de rumores. En consecuencia hay que volver a echar mano de las relaciones con la prensa: difusión de comunicados, publicación de

aclaraciones, organización de ruedas de prensa, etc. La institución se comprometerá a difundir informaciones frecuentes, completas y exactas. En el marco de una crisis importante, con amplio eco en los medios, serán sin duda necesarias muchas acciones todos los días para satisfacer las demandas de las agencias de noticias (primera fuente de información de los otros media) que las difunden de forma inmediata.

No hay que dejar que una falsedad pueda llegar a ser una verdad admitida, a falta de un desmentido. Puede llegar a ser indispensable corregir toda contradicción o error. Concretamente, el hecho de que muchos periodistas lleguen a plantear simultáneamente una misma pregunta, demuestra que hay una falta de información: se impone entonces una clarificación. Para este caso, la publicación de un comunicado permitirá hacer puntualizaciones con carácter general. De igual forma habrá que dedicar una atención especial a la neutralización de los rumores. Los representantes de la organización, por consiguiente, habrán de comprometerse a subrayar los aspectos objetivos de la crisis, cuya lógica particular pondrán en evidencia, resituando el debate en su punto justo. Es necesario igualmente desapasionar el debate a cualquier precio, dotarle de un tono objetivo. No obstante, no olvidar nunca que la prioridad absoluta es encontrarle una salida a la crisis: no darle preferencia, por consiguiente, a la comunicación. La comunicación debe estar construida sobre la eventualidad de una persistencia de la crisis. Esta elemental prudencia se traduce en dos reglas a tener en cuenta: no avanzar la salida de la crisis, antes de estar seguros de ella (anunciar que los problemas estarán arreglados en veinticuatro horas es arriesgado y si éste no fuera el caso, la credibilidad de la empresa se vería gravemente amenazada) y organizar balances de la información en cada etapa de la crisis, a fin de reducir eventuales incomprendimientos y carencias. Como regla general, conviene hacer que evolucione la comunicación desde la óptica del fin de la crisis. En este sentido, es necesario anticipar y explotar cualquier disminución de intensidad en la notoriedad de la crisis. Por ejemplo, si los resultados de una investigación son conocidos en el momento en que la prensa comienza a «olvidarse» del problema, la firma puede tener interés en que sus conclusiones no se publiquen, incluso aunque éstas sean muy positivas de cara a la empresa. Más aún, es necesario preparar mediante estrategias de comunicación en tiempo de crisis, las grandes líneas de la comunicación post-crisis.

• **En materia de relaciones humanas**

Conceder prioridad a los de casa. El personal debe ser considerado como el público prioritario, tanto por razón de lo que representa para la empresa, como por razones de eficacia: asalariados poco o mal informados corren el riesgo de poner en peligro cualquier buen intento por arreglar la crisis, desestabilizando así a la empresa. Por esto es por lo que es imperativamente necesario mantener al personal constantemente informado de la evolución de la crisis mediante las técnicas más rápidas de comunicación interna: circulares, mensajería telemática, diario telefónico, organización de reuniones, etc., prevenir a las familias de las víctimas antes de llevar a cabo una información pública y asegurar un seguimiento igual de asiduo dentro que fuera de la casa, utilizando para ello el conjunto de los sistemas de comunicación interna (por ejemplo, soportes de Comunicación interna, desde tablones de anuncio hasta la carta (del presidente) dirigida al personal, en los casos graves. Además, en periodo de graves trastornos, las susceptibilidades están a flor de piel. Es por esto por lo que las relaciones con interlocutores diversos son delicadas, pero fundamentales. Es

necesario pues cuidar de no conceder favores a alguien, a riesgo de ofender a todos los demás; establecer listas «generosas», a fin de no olvidar a nadie en la organización de las estrategias de comunicación; desarrollar al máximo la comunicación con la parte contraria y sobre todo evitar humillarla; buscar, en fin, apoyos estratégicos y morales por parte de actores diferentes y de interlocutores diversos de la organización.

• **En materia de toma de decisiones en la organización**

En materia de comportamiento a seguir durante la crisis, conviene dosificar con habilidad el grado de centralización de la toma de decisiones. Una centralización excesiva dejaría expuestos de manera peligrosa a los personajes clave de la organización y correría el riesgo de desmotivar a aquellos que hubiesen comprometido su acción. A la inversa, una toma de decisiones colegiada sería poco practicable en momentos en que los problemas, graves, requieren respuestas inmediatas. En cuanto a dejar la gestión de la crisis exclusivamente en las manos de los responsables operativos directos, sería catastrófico: la naturaleza de los acontecimientos requiere una visión global, una cierta «perspectiva de altura» y un acoplamiento permanente de acciones comunicativas que comprometen la imagen y reputación de la empresa u organización.

4. 3. Conducir la post-crisis

Se puede resumir en saber terminar la crisis y saber sacar enseñanzas de la crisis.

El final de una crisis se perfila cuando la empresa gana en capacidad de respuesta y retoma el dominio de su propia imagen. Pero los síntomas de esta evolución son eminentemente sutiles: no hay que confundir final técnico de la crisis («el incendio» está apagado) y terminación de la crisis. Por lo demás, un viraje de los media no tiene por qué anunciar necesariamente el fin de la crisis: siempre son posibles nuevos rebrotes; la crisis puede continuar en otros frentes (concretamente en el interior mismo de la empresa). La organización corre en este caso dos riesgos: detenerse ante ciertos signos precursores engañosos y proclamar demasiado pronto el fin de la crisis, o, por el contrario, mantener demasiado tiempo una organización de crisis, con todos los inconvenientes que esto acarrea, tal como un gasto de energía inútil, o el riesgo de fijar permanentemente comportamientos defensivos y de desarrollar una cultura post-crisis de verdadera «paranoia». Hay, no obstante, que conservar los procedimientos de alerta a fin de poder reaccionar rápidamente ante cualquier rebrote. El desmantelamiento prematuro de las estructuras puestas en marcha (comité de crisis, grupo crítico de consulta, dispositivos de alerta, etc.) conduciría a una desmovilización precoz y expondría a la empresa a nuevos peligros.

El fin de las agudas manifestaciones de una crisis no es el final de los problemas a resolver. Al contrario, la fase post-traumática representa una etapa totalmente esencial: debe ser seguida muy de cerca por parte de la dirección general, de la dirección de comunicación y de las agencias consultoras que colaboran con la empresa. Algunas reglas a aplicar, ya expuestas en Westphalen M.H. y Piñuel J.L. (op. cit.) son:

1.– no tratar de olvidar, sino al contrario extraer enseñanzas de aquella desgraciada aventura (mediante un análisis del tablón de seguimiento) que quizás haya puesto en evidencia graves debilidades en la política de comunicación de la empresa, y

que seguramente han dejado huella en los que la vivieron. Habrá entonces que combatir la tendencia natural que consiste en guardar silencio sobre los acontecimientos «desagradables» que han tenido lugar;

2.– devolver la confianza al personal, mediante todos los medios tradicionales de comunicación interna. Darle las gracias a los equipos que han estado particularmente expuestos durante la crisis, testimoniándoles la confianza de la empresa y expresándoles su gratitud;

3.– evitar el triunfalismo cuando la crisis se haya terminado particularmente bien;

4.– aplicar concretamente las enseñanzas de la crisis, integrándolas en la política de formación y aprovechándolas para una refundación de las políticas de comunicación interna y externa.

Se habrá comprendido que en el corazón mismo de las estrategias de gestión de una crisis se encuentra siempre la necesidad de adoptar una perspectiva doble, la perspectiva de los hechos, y la perspectiva de las representaciones subjetivas que los propios hechos generan. Objetivamente se puede tener razón, y no tenerla, sin embargo, ante los ojos de los demás. Lo que se habrá perdido entonces es la batalla de la comunicación de crisis.

Sumario

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE LA GESTIÓN DE CRISIS	5
1. ¿QUÉ ES UNA CRISIS?	5
1.1. <i>Tipología de las crisis</i>	7
1.2. <i>La comunicación y la crisis</i>	8
2. ANTICIPACIÓN A LAS CRISIS: EL PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN	9
2.1. <i>Identificar los riesgos de crisis</i>	9
• Riesgos de una falta de anticipación	10
• Condiciones de una anticipación fructífera.....	10
• Concebir un plan preventivo	11
<i>Matriz para un «Fichero de crisis»</i>	13
2.2. <i>Identificar los procesos de comunicación</i>	14
• Identificación de los públicos prioritarios.....	14
• Análisis de los media claves	15
• Preformateado de mensajes o comunicados.....	15
• Variables para preformateado de comunicados	16
• Toma de posición de la empresa	16
• La visibilidad y oportunidad de la comunicación	17
2.3. <i>Identificar los actores de la comunicación (Comité de crisis)</i>	18
• Asociados de la empresa.....	18
• Públicos internos y externos	20
2.4. <i>Anticipar los papeles de comunicación</i>	21
• Simulación de crisis.....	21
• Media-training	22
3. LA GESTIÓN DE CRISIS: RECURSOS Y ACTITUDES DE COMUNICACIÓN	22
3.1. <i>Procedimientos de vigilancia y control</i>	22
3.2. <i>Actitudes de las reacciones estratégicas de comunicación</i>	25
• Actitud del silencio	26
• Actitud de la negación	26
• Actitud de transferencia de responsabilidades	27
• Actitud de la confesión	27
• Actitud de la discreción controlada.....	28
4. RECAPITULACIÓN	28
4.1. <i>Plan de comunicación de crisis</i>	28
4.2. <i>Control de reacciones durante la gestión de crisis</i>	30
• En materia de comunicación.....	30
• En materia de relaciones humanas	31
• En materia de toma de decisiones en la organización	32
4.3. <i>Conducir la post-crisis</i>	32