

4. La comunicación de Crisis

¿Qué es una crisis?

- «Crisis» significa un cambio repentino entre dos situaciones
- que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización
- porque entre la situación anterior y la situación posterior a la crisis se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario)
- frente al que hay que reaccionar comprometiendo la imagen y el equilibrio interno y externo de la organización ante sus públicos

4.1. La Comunicación de crisis: procesos de cambio y acontecimientos de crisis

- Todo depende de cómo socialmente se perciban los cambios y de cómo la organización reaccione ante ellos.
 - Cualquier variación imprevista o extraordinaria, fuera de los límites definidos de conocimiento y control de un entorno, es un «acontecimiento».
 - Que una variación sea imprevista, depende del margen de previsión sobre las variaciones del entorno, o del grado de control a que se someten sus variaciones.

4.2. La Comunicación de crisis: características de las crisis

- Todas las crisis comparten ciertas características comunes:
 - La sorpresa: un riesgo que hubiese sido íntegramente anticipado, jamás conduciría a una crisis, es decir, a una grave rotura de equilibrios.
 - Cada crisis es única, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.
 - Toda crisis provoca una situación de urgencia, caracterizada por las dificultades técnicas que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar

4.2. La Comunicación de crisis: tipología de las crisis (1)

- Según los orígenes de las crisis, éstas pueden surgir:
 - en el entorno de las Relaciones Sociales (o de producción), ya sean internas, o sean externas (del sector)
 - en el de las Relaciones con el Entorno humano (existenciales o de convivencia), ya sea al interior de la organización, o en su ámbito geográfico de actividad,
 - y en el de las Relaciones de Comunicación, a veces sólo internas y otras originadas fuera y difundidas por los medios de comunicación.

4.2. La Comunicación de crisis: tipología de las crisis (2)

- Según la naturaleza de los riesgos, estos pueden ser:
 - técnicos, ya tengan su origen en las Relaciones de Producción (ajuste de plantilla), en las Relaciones con el Medioambiente (una intoxicación por aire acondicionado), o en las Relaciones de Comunicación (una errata de cifras en un reportaje publicado).
 - de opinión ya tengan su origen en las Relaciones de Producción (rumor sobre ajuste de plantilla), en las Relaciones con el Medioambiente (una desconfianza sobre seguridad), o en las Relaciones de Comunicación (una declaración extemporánea en un reportaje publicado).

4.3. La Comunicación de crisis: tipología de las crisis

- Según su duración, las crisis pueden presentar:
 - una fase preliminar (la crisis se presiente por signos precursores como un descontento de los empleados, alertas en las instalaciones, 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 en un proceso de acciones y reacciones, como el lanzamiento de una investigación, tentativas para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones, etc.)
 - y una fase post-traumática (tanto la organización, como los diferentes públicos concernidos, extraen su balance de ella, tomando decisiones tales como el cambio de personas, reforzamiento de las normas de seguridad, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, etc.)

4.4. La Comunicación de crisis: anticipación a las crisis

- 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.

4.5. La Comunicación de crisis: anticipación a las crisis:

- **Riesgos de una falta de anticipación:**
 - un nefasto retraso, por el tiempo que hay simultáneamente que dedicarle a la aplicación procedimientos de urgencia, y al control sobre el discurso de la empresa; 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.
 - al retraso se suma un despliegue de enfrentamientos: los públicos, desestabilizados, actúan con una rigidez creciente: el periodista no va a «descolgarse» del asunto si la dirección persiste en callarse; los empleados, desentendiéndose completamente de las posturas tomadas por la dirección, favorecen la propagación de «filtraciones» y de rumores incontrolados; los pequeños ahorradores tratarán de vender sus acciones (a la baja) si no se encuentran seguros, etc

4.6. La Comunicación de crisis: concebir un plan preventivo

- 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.

4.7. La Comunicación de crisis: auditoria de vulnerabilidad

- La Auditoría persigue identificar los riesgos que pesan sobre la empresa, riesgos objetivos (o técnicos) y riesgos de opinión.
- Para hacerla, se arranca del análisis de las crisis anteriores, tratando de extraer de ellas algo que aprender, y evaluando 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 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 (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.
- Las informaciones así recogidas permitirán la elaboración de un «fichero de crisis»

4.8. La Comunicación de crisis: identificar procesos de comunicación

- Elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas
 - identificación de los públicos destinatarios
 - análisis de los media claves
 - preformateado de mensajes o comunicados
 - anticipación de la toma de posición de la empresa
 - visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación

4.9. La Comunicación de crisis: identificación de públicos prioritarios

- La identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa permite:
 - adaptar y jerarquizar las respuestas a dar sabiendo quiénes se verán implicados y con qué gravedad
 - repertoriar los públicos según prioridades
 - prever los medios técnicos y logísticos necesarios para contactarlos
 - evaluar las necesidades presupuestarias para llevarlo a cabo

4.10. La Comunicación de crisis: análisis de los media claves

- Lo útil es analizar, en frío, las actitudes de los Media ante las crisis:
 - cada soporte tiene su política editorial, sus reflejos, sus plazos de producción, marco legislativo y su escritura y estilos específicos.
 - 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
 - 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

**Formateado
de
comunicados
según
variables**

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

4.11. La Comunicación de crisis: toma de posición de la empresa

- Para fijar el discurso de la empresa, se elabora un *vademecum* argumentativo que ofrezca respuesta a todas las cuestiones que puedan serle planteadas
 - 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 unificar los discursos de la empresa.

4.12. La Comunicación de crisis: Comité de crisis (1)

- Asociados de la empresa
 - 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

4.12. La Comunicación de crisis: Comité de crisis (2)

- Colaboradores externos:
 - La agencia *corporate* (o para la comunicación institucional),
 - las consultoras de investigación social
 - agencias consultoras en comunicación de crisis,
 - una compañía de vigilancia y seguridad,
 - expertos técnicos y prestatarios de garantías morales (un médico, un psicólogo, un sacerdote, etc.),
 - líderes de opinión

4.13. La Comunicación de crisis: anticipar papeles de comunicación (1)

- Simulación de crisis :
 - un ensayo de los papeles a interpretar por cada cual, de acuerdo a un guión que simula una crisis y
 - pone 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
 - sobre la base de casos reales o imaginarios.

4.13. La Comunicación de crisis: anticipar papeles de comunicación (2)

- **Media-training :**

- 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 grabados, la interpretación es analizada y comentada por el instructor: examen crítico del contenido del discurso (coherencia de las afirmaciones, calidad de la demostración, claridad, poder de convicción, sinceridad), y también de la expresión (flujo, timbre de voz, precisión en el lenguaje, tics verbales) y de la presentación (vestuario, gestualidad, mirada).

4.14. La Comunicación de crisis: recursos y actitudes de comunicación (1)

- Procedimientos de vigilancia y control por parte del comité de crisis
 - las responsabilidades en el seno del comité de crisis deben estar claramente definidas: nombrar un responsable/coordinador y atribuir a cada uno tareas específicas
 - cada miembro del comité de crisis deberá tener acceso a sus propias redes de información
 - separando las instancias de decisión y las de consulta por expertos, etc.,
 - y asegurando infraestructura eficaz hasta en los menores detalles (número de líneas telefónicas, posibilidades de mantener un aislamiento indispensable para trabajar, alimentación, etc.)

4.14. La Comunicación de crisis: recursos y actitudes de comunicación (2)

- **Actitudes estratégicas de comunicación**
 - *Actitud del silencio*: se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones, o de hablar de ello lo menos posible
 - *Actitud de la negación*: la organización niega en bloque el incidente y rechaza que se le dedique ningún interés o tiempo
 - *Actitud de transferencia de responsabilidades*: se intenta hacer que asuma la responsabilidad un tercero, para proteger a la empresa como tal.
 - *Actitud de la confesión*: se reconocen las propias responsabilidades y la empresa se presta a colaborar plenamente con los Media
 - *Actitud de la discreción controlada*: ir soltando la información «a cuenta gotas», en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores

4.15. La Comunicación de crisis: plan de comunicación de crisis

- Matriz de los tipos de Estrategias

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

4.16. La Comunicación de crisis: estrategias

• Variables para anticipar tipos de crisis y diseñar estrategias

Crisis y ejemplos de trayectos estratégicos de comunicación

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. Producción (v.g. despidos)	Producción 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 (V.g. accidente)	Producción 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. Comunicaci. (v.g. rumor interno de cambios)	Producción 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