
(*) Especialista en medios de comunicación gráficos y audiovisuales. Fue Productor General, Ejecutivo y Comercial de señales y programas de TV, y de radio, en el segmento económico, empresario y de interés general. Se desempeñó como Jefe de Relaciones Institucionales del Grupo CIE. Actualmente, se desempeña en la gestión de la Comunicación Política. Profesor en la carrera Relaciones Públicas de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

Resumen: La Comunicación de Crisis –o Crisis Management– se inscribe en una de las categorías de la gestión de comunicación de las Relaciones Públicas. Esta especialización de la profesión tiene, al igual que el resto de las áreas de gestión comunicacional, sus propias particularidades, en relación a la actividad previa, durante y posterior a los hechos. Debido a la magnitud en relación a la exposición en la opinión pública que logra una empresa u organización en un momento de crisis, es imprescindible contar con un equipo de trabajo sólido, preparado, en el que la experiencia y habilidad resultan fundamentales para afrontar y superar un momento adverso, con la premisa de preservar el capital de Imagen Positiva de la organización.

Palabras claves: Comunicación Corporativa - Comunicación de Crisis - Comunicación Empresarial - Comunicación Institucional - Crisis Management - estrategia - gestión comunicacional - Imagen Corporativa - opinión pública - Organización - planes de comunicación - público externo - público interno - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 160-161]

El manejo de toda actividad empresarial, gubernamental o social involucra inevitablemente, un acertado manejo de la situación para conseguir resultados positivos. Esto es gestión. Lo mismo ocurre durante una situación de crisis, categoría que en la gestión de comunicación se denomina Crisis Management. Esta especialización de la profesión de Relacionista Públicas –la gestión de la Comunicación de Crisis– tiene al igual que el resto de las áreas de gestión comunicacional sus propias particularidades, pero a la vez, y a pesar de poder contar con un equipo de trabajo sólido y preparado, en este caso se hace realmente importante la experiencia y habilidad, las que resultan fundamentales para afrontar y superar un momento adverso.

Alguien dijo una vez que “...Sólo hay dos clases de organizaciones: las que ya han pasado por una Crisis de Comunicación y las que lo harán en cualquier momento...”

Esto significa que nadie está a salvo. Además de ello, la crisis a veces no envía avisos o alertas, por lo tanto la gestión de una Comunicación de Crisis no debería comenzar con la crisis misma sino

antes, con la composición de posibles escenarios que al pensarlos, brindan las herramientas a la organización de haber delineado situaciones, y pautas a seguir.

Si quien gestiona una crisis no comprende de qué manera funciona la organización en el contexto en el que se mueve, le resultará prácticamente imposible salir indemne. Y si quien está a cargo de la tarea no ha efectuado un análisis de la realidad corporativa, difícilmente pueda definir las variables, controlables e incontrolables, que puedan afectar el éxito futuro. Hay que prever. Tenemos que imaginar qué va a suceder en el futuro. “La mejor forma de predecir el futuro es creándolo” aseguraba Dennis Gabor¹. Para comenzar, es necesario comprender qué es una crisis. Según sostiene Dennis Wilcox:

La crisis es un acontecimiento extraordinario, que afecta de forma diversa a la integridad del producto/servicio, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general (2001, p.-325).

Según la opinión de quien escribe, una Crisis es la pérdida del equilibrio.

Conocer la Crisis

Para enfrentar una crisis, ante todo se la debe identificar. Esto significa conocer realmente qué ha ocurrido. Una manera de identificar las crisis es tipificándolas. Para el Dircom de la Universidad del Valle de México, Octavio Isaac Rojas Orduña² (2002, diciembre) se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con más notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Además, se podrían categorizar de las siguientes maneras:

- Fenómenos naturales, como inundaciones, terremotos, etc.
- Crisis relacionadas con la salud, como epidemias, intoxicaciones, etc.
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales, como paros o protestas.
- Accidentes relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, como incendios, derrames químicos, etc.
- Eventos de origen criminal, como secuestros, asesinatos, sabotajes.
- Asuntos jurídicos, como discriminación racial, abuso sexual, plagios, etc.
- Hechos de tipo económico, como bancarrota, fraude, corrupción, etc.
- Retirada de productos por defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.
- Ataques informáticos, como virus, entrada de *hackers* a sistemas.

Es decir, hay muchas y de las más variadas tipologías de situaciones de crisis, pero de seguro, ninguna

es igual a otra, y aunque las causas que la hayan originado sean similares, las consecuencias siempre son diferentes.

Una crisis mal manejada puede afectar de manera irreversible la imagen de una empresa u organización hasta lograr que desaparezca. Claros ejemplos de esto son la empresa Exxon en Estados Unidos y Fujimori en Perú. Por eso, es importante que los relacionistas públicos que tengan a su cargo esta gestión se pregunten “cuándo” ocurrirá una crisis. De ese simple cuestionamiento puede depender el éxito ó fracaso de su gestión, y esto sin dudas impactará en el futuro de la empresa u organización.

Cómo planificar la Gestión de la Comunicación de Crisis

Primero hay que establecer el objetivo. Esto es ¿evitar la crisis o moderar su impacto? Anteriormente se mencionó que hay que prever, entonces ¿qué se debe hacer antes?:

- Tener un organigrama completo del equipo.
- Preparar y capacitar al equipo.
- Tener al menos 2 personas para cada función.
- Identificar un vocero y una estrategia para las entrevistas.
- Desarrollar respuestas a posibles preguntas de la prensa. (Q&A).
- Identificar todos los recursos tecnológicos de comunicación que puedan estar disponibles en una situación de emergencia.
- Dependiendo de la crisis, se puede desarrollar un plan de infraestructura para la prensa en las áreas más críticas.

A la vez, se deben realizar controles y auditorías con el objetivo de mantener una actualización de los *issues* (temáticas).

Con el público interno:

- Estudiar cómo han sido otras crisis durante la historia de la organización.
- Preparar una carpeta con la información necesaria de la organización. Esto es historia, organigrama, actividad, principales acciones de la organización entre otras.
- Hay que mantener contacto con las todas las direcciones y departamentos de la organización.
- Hay que conocer perfectamente quién hace qué en cada área.
- Se debe contar con un Comité de Crisis, en el que se debe integrar la alta dirección y áreas de comunicación, legales, finanzas, logística, RR.HH, es decir, todas las áreas gerenciales de las que dependa el funcionamiento organizacional.
- Se debe contar con un Manual de Crisis con los datos completos de los principales directivos y voceros posibles, y los escenarios y planes de acción delineados.
- Base de datos de contactos con todos los posibles interesados o afectados por la crisis, como policía, bomberos, proveedores, medios, etc.
- Formularios base, como cartas o comunicados.
- Variables de riesgo.
- Identificar y conocer personalmente las zonas ó lugares en donde pueden desarrollarse las crisis.

Con el público externo:

- Conocer si la empresa u organización puede ser tema de interés de los medios.
- Identificar principales públicos afectados.
- Mantener relación con periodistas y líderes de opinión.
- Analizar situaciones de crisis de empresas y organizaciones similares.

Al enfrentar una situación de crisis, es necesario:

- Reunir toda la información posible.
- Convocar al Comité de Crisis.
- Comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar el formato de la comunicación/es a emitir, como cartas, reuniones con representantes, conferencia de prensa, etc.
- Brindar `información de primera mano´.
- Proyectar una imagen activa frente a la Opinión Pública.

Lo que nunca se debe hacer:

- Intentar impedir el acceso de los medios de comunicación.
- Comunicar de manera apresurada.
- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del Comité de Crisis.
- Reservar datos para minimizar el acontecimiento.
- Mentir.
- Ser insensible a las emociones de los afectados.
- Comunicar sólo a los medios `amigos´.
- No se debe mostrar ni falta de control ni arrogancia.
- No se debe eludir responsabilidades ni señalar culpables
- Nunca es recomendable generar silencios.

¿Cómo influyen los tiempos?

La percepción temporal es subjetiva e influye en el manejo de las circunstancias. Otra dimensión temporal son los tiempos sociales. Es decir, el tiempo de los demás: el tiempo de los medios de comunicación, los tiempos de la Justicia, la competencia, la sociedad etc.

¿Cómo influye la globalización?

Las nuevas tecnologías de la información son aliados o enemigos en momentos de crisis. Internet puede ser utilizada para distribuir información correcta pero también para dañar. Hay muchos *issues* que son producto de los rumores que circulan por la Web, a través de *blogs*, foros, *emailings*, etc. Actualmente estos `nuevos medios personales´ influyen en la Opinión Pública y proveen a los medios tradicionales de datos, informaciones que pueden afectar la imagen de nuestra organización.

Media Coaching

Hay que tener entrenados a los voceros a través de los *Media Trainings* o prácticas de simulación. Esto es, se deben simular situaciones de crisis para que los voceros entrenen su capacidad de respuesta ante posibles escenarios. Existe en el mercado una amplia especialización en este tipo de entrenamiento, que consultoras de Relaciones Públicas ofrecen a sus clientes y los propios comunicadores organizan

en su empresa para sus voceros. A modo de síntesis, los principales lineamientos en cómo dar una entrevista a un medio de comunicación:

- No empezar una entrevista sin un objetivo claro de mensaje.
- No mentir.
- No decir nada que no quiera que se divulgue.
- No conceder entrevistas con prisa.
- No dar respuestas largas.
- No repetir palabras negativas.
- No perder nunca el control de la entrevista.
- No sentirse obligado a responder.

Siempre es recomendable mantener la discusión enfocada en los hechos. Si el vocero está siendo atacado de forma personal, hay que estar sereno y pensar que la persona no está enojada con él sino con la situación. Debe apoyarse en el lenguaje corporal abierto. Utilizar un lenguaje con tono suave y volumen más bajo que el del individuo enojado.

En este sentido, un asesor externo es recomendable por lo general por la visión, el análisis y los consejos de un tercero que “observe” el estado de situación con objetividad. Es muy aconsejable y puede aportar ideas claras.

Respecto a la Comunicación Interna en caso de crisis, lo fundamental es reducir la incertidumbre, ayudar a que los empleados entiendan la complejidad, propiciar espacios de diálogo, prevenir conflictos y fundamentalmente, generar confianza entre el público interno.

Por lo tanto, un Plan de Comunicación Interna en este contexto, debería facilitar la comprensión de lo ocurrido y de lo que va a ocurrir, debería dirigirse directamente a los protagonistas implicados, transmitir lo informativo por Intranet y demás soportes comunicacionales adecuados.

La post crisis

Cuando la crisis haya terminado, es fundamental evaluar el desempeño del Plan de Comunicación, documentar la crisis, lo aprendido y capitalizar la experiencia determinando las acciones específicas que puedan mejorar el sistema o el plan de crisis a futuro.

Para Edward Bernays (2001), las tres claves para gestionar una crisis en Relaciones Públicas eficazmente son:

1. Por parte de la organización, regular una normativa para resolver estas emergencias.
2. Métodos contrastados de Relaciones Públicas, facilitados por parte de la organización y ejecutivos adiestrados.
3. Un equipo altamente instruido para el desarrollo de acciones inmediatas con personal cualificado para hablar en nombre de la organización. Todo esto con rapidez y respuestas eficaces.

Cada organización, al igual que cada persona, al enfrentar una situación límite, debe poner a prueba su capacidad, entereza, temple y habilidad para manejar la situación. En este punto, hay quienes se hacen cargo, enfrentan las situaciones, reconocen errores, se disculpan y tienen en cuenta a los demás. Y hay otros que esquivan, mienten, echan culpas o se esconden como el avestruz. El análisis de la

organización y su relación con el entorno es fundamental a la hora de diseñar estrategias de manejo de crisis. A esto, se considera importante siempre agregarle creatividad, una cuota de innovación. Gestionar un cambio de estrategia cuando las cosas no salgan. El sello personal del relacionista público, como su marca propia.

Los resultados de una Gestión de Comunicación de Crisis pueden variar entre la caída hacia el abismo o bien, aprovechar dicho punto de inflexión como trampolín para obtener ventajas y oportunidades. ¿Por qué una Crisis puede ser una oportunidad? Porque la exposición pública a la que se ve sometida una organización cuando está sufriendo una crisis la coloca en el centro de la opinión pública. Entonces, si se gestiona bien una crisis, es posible emitir mensajes positivos sobre la organización, sus productos ó servicios. Ejemplo de esto es el caso Bill Clinton - Lewinsky.

Entonces, ¿qué se debe lograr con la gestión de la Comunicación de Crisis? El objetivo central es que el capital de imagen no disminuya, o en todo caso, lo haga lo menos posible. Se tiene que recuperar la normalidad de las operaciones de la empresa en el plazo más breve posible con el fin de asegurar la continuidad equilibrada de las actividades. Y una de las maneras de prevenir es mostrando siempre, una Imagen Positiva.

Notas

1 Dennis Gabor (1900-1981), nacido en Budapest, Hungría, fue el inventor de la holografía. Recibió el premio Nobel de Física, en 1971.

2 Octavio Isaac Rojas Orduña es Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, Especialista en Comunicación y Gestión Política, ambos por la Universidad Complutense de Madrid, España, y Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad del Valle de México, Campus Estado de México. También es guionista y colaborador en medios de México, Estados Unidos, España, Argentina, Brasil, Uruguay, Colombia y Ecuador.

Referencias bibliográficas / bibliografía:

Bernays, E. (1998). *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000.

Rojas Orduña, O. (2002, diciembre). La comunicación en momentos de crisis. *Razón y Palabra*, 30. Recuperado el 10/01/08 de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n30/orojas.html>

Wilcox, D., Cameron G. y Xifra J. (2001). *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. 7 edición. Madrid: Pearson Education.

Summary: Crisis communication –known as well as Crisis management– registers in one of the categories of the Public Relations communication management. This specialization of the profession has, like the rest of the areas of communicational management, its own particular characteristics, in relation to the previous activity, during and later to the facts. Due to the magnitude of the exposure to the public opinion that a company or organization obtains during a corporate crisis, it is essential to count on a solid and prepared team whose experience and ability are fundamental to confront and to surpass a troubled situation, always preserving the Positive Image of the organization.

Key words: communicational management - Corporate Communication - Corporate Image - Crisis Communication - Crisis Management - external public - internal public - Organization - plans of communication - public opinion - Public relations - strategy.

Resumo: A comunicação de crise –o crisi management - inscreve-se numa das categorias da gestão de comunicação das Relações Públicas. Esta especialização da profissão tem, ao igual do que o resto das áreas de gestão comunicacional, suas próprias particularidades em relação à atividade prévia, durante e posterior aos fatos. Devido à magnitude em relação à exposição na opinião pública que consegue uma empresa ou organização num momento de crise, e imprescindível ter um equipe de trabalho sólido, preparado no qual a experiência e a habilidade resultam fundamentais para afrontar e superar um momento adverso com a premissa de preservar o capital de Imagem positiva da organização.

Palavras chave: Comunicação Corporativa - Comunicação de crise - Comunicação Empresarial - Crise Management - Estratégia - gestão comunicacional - Imagem Corporativa - opinião pública - organização - Planos de Comunicação - público interno - Relações Públicas
