

COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LA IGLESIA

Material de base para el taller de la F. Carmen de Noriega
Los Negrales, 4/5 de noviembre de 2013

INTRODUCCIÓN

CRISIS Y COMUNICACIÓN DE CRISIS

TEMA 1: PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

1. Las percepciones son tan importantes como los hechos
2. Prioridad de los sentimientos sobre los datos
3. Necesidad de ser coherentes con la propia institución
4. La credibilidad se basa en el respeto a la verdad
5. Aceptar la propia responsabilidad
6. El tribunal de la ley y el tribunal de la opinión pública

TEMA II: LOS PÚBLICOS DURANTE LAS CRISIS

1. Los públicos internos: directivos, empleados, socios
2. La relación con las víctimas
3. Públicos externos: las autoridades públicas, los clientes, los vecinos
4. Los medios de comunicación

TEMA III: LA PREVENCIÓN DE LAS CRISIS

1. La gestión de conflictos (*Issues management*)
2. Creación de consenso durante un conflicto
3. La comunicación durante una negociación
4. Rumores

TEMA IV: LA PREPARACIÓN PARA AFRONTAR LAS CRISIS

1. Naturaleza y objetivos del plan de crisis
2. Elaboración del plan de crisis
3. Elementos del plan de crisis

TEMA V: LA COMUNICACIÓN DURANTE LA CRISIS

1. Cómo plantear la respuesta institucional
2. Elaboración del mensaje y elección del portavoz
3. Asumir la iniciativa y controlar los tiempos
4. Instrumentos de comunicación más adecuados para una crisis

BIBLIOGRAFÍA ÚTIL

INTRODUCCIÓN

CRISIS Y COMUNICACIÓN DE CRISIS

“Crisis” es un concepto médico: es el punto decisivo en la evolución de una enfermedad; el momento crucial en el que se aproxima el desenlace, para bien o para mal; pero popularmente se refiere sobre todo al giro para peor. En ese sentido, una crisis es la situación de incertidumbre y de confusión en la que todo está en suspenso... en anticipación de la inminente resolución de la enfermedad: es como el momento irreversible de la verdad. Las crisis suponen también tensiones internas y externas, y tienen carácter público: una crisis secreta no es una crisis. Se caracterizan por su rapidez que sorprende, por la incertidumbre de su desarrollo, y por la urgencia —escasez de tiempo— que suele acompañarlas.

No conviene confundir una crisis con una emergencia (inesperada amenaza que requiere una respuesta rápida), ni tampoco con un desastre, donde el daño es visto como el fruto del azar o de la necesidad, mientras que la crisis se atribuye a la responsabilidad del hombre.

Por tanto, la crisis puede describirse como la situación decisiva e inestable que corre el riesgo de: aumentar en intensidad; ser objeto de inspección por parte del gobierno o de los medios de comunicación; interferir en el desarrollo normal de las actividades ordinarias; poner en peligro la imagen positiva de que disfruta la institución o sus directivos; dañar el balance de resultados de la organización.

La crisis no es sólo algo malo, produce también efectos positivos: son una oportunidad para el cambio. En las crisis nacen héroes, se aceleran los cambios en la organización, se afrontan problemas latentes, se renueva el personal, surgen nuevas estrategias de actuación, etc.

Si hubiera que resumir la esencia de la comunicación de crisis en un slogan, podría decirse que la comunicación de crisis es prepararse para lo peor. Tiene como fin anticipar, prevenir y prever: identificar las áreas de crisis posibles, determinar su probabilidad, buscar soluciones preventivas, elegir medidas preparatorias (de aplicación inmediata), y determinar las respuestas para cada situación de crisis.

Sus objetivos son: combatir la ambigüedad, presentando esquemas de soluciones posibles, que contienen los cauces de comunicación que se usarán en esas circunstancias, y la distribución de tareas y de responsabilidades; proporcionar orientación a los encargados de gestionar la crisis (directivos y portavoces); e informarse de los recursos disponibles para solucionar la crisis.

En este sentido, dividiremos la materia en cuatro partes: los principios de la comunicación de crisis (cómo pensar durante una crisis), la prevención de crisis (cómo evitar que sucedan), la planificación de crisis (cómo estar preparado para cuando llegue una crisis) y la gestión de la crisis (cómo ejecutar el plan de crisis).

TEMA I

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

1. Las percepciones son tan importantes como los hechos

Para enfrentarse adecuadamente a una crisis institucional, es preciso no olvidar que la perspectiva más importante para valorar los hechos en su justa medida es el punto de vista del

público. Los hechos, en cuanto tales, son ciertamente relevantes, pero la apreciación de los distintos públicos de la institución es mucho más importante aún. En este sentido, siempre – pero más aún durante una crisis– conviene dar un peso mayor a la percepción pública que a la realidad de los hechos. Sólo así se evita el frecuente error de pensar que, porque los hechos dan la razón a la institución, no es necesario comunicar con los públicos; o que a partir de hechos falsos –una acusación sin fundamento, por ejemplo–, no puede originarse una crisis.

De hecho, la gravedad de las crisis es directamente proporcional a la percepción que tenga el público acerca de ella. Puede suceder que un hecho de extrema gravedad no venga considerado como tal, mientras que un problema banal se agiganta en la mente de los públicos, y desatar una crisis.

No se olvide que los públicos no están necesariamente predispuestos a favor de las instituciones. Puede que sea la primera vez que una institución concreta sufre una crisis, pero es más que probable que los públicos hayan sufrido las consecuencias negativas de precedentes crisis de otras instituciones del mismo sector. Más aún, la ira del público suele pillar por sorpresa a los directivos de las instituciones, que no saben cómo reaccionar. Ignoran que esos enfados son consecuencia de que creen haber sido engañados: se les ha ocultado riesgos, se han menospreciado daños, y en vez de reconocerlos y arreglarlos, se ha usado maquillaje que sólo tapa los problemas. Y esto ha ocurrido muchas veces, por lo que la gente no se fía.

La comunicación institucional requiere, en primer lugar, conocer bien a sus públicos, y eso incluye conocer si esos públicos están airados, y por qué. Ira es “la respuesta defensiva al dolor o a la amenaza de recibirlo, real o percibido”. Desde el punto de vista que nos interesa aquí, la distinción entre ira racional e ira irracional es irrelevante. Primero, porque para quien está airado su enfado siempre le parece razonable. Segundo, porque pensar eso presupone que “el otro se enfada porque no dispone de la información que yo tengo, o porque es tendencioso, o porque es incapaz de pensar o actuar racionalmente”. Esos errores son peligrosos, porque la propia autosuficiencia bloquea el proceso de conocimiento, y porque ser tratado como irracional exaspera la ira del adversario. Por tanto, aunque no se entiendan o no se compartan las causas de la ira, quienes están airados creen que tienen motivos, y eso es lo importante. Más aún: si me esfuerzo en pensar que su reacción es defensiva y razonable, no sólo adoptaré el tono adecuado, sino que me predispongo a disminuir la tensión y a descubrir sus causas. Calificarlas de histeria, nervios, etc., sólo agrava el problema.

2. Prioridad de los sentimientos sobre los datos

Las crisis implican no sólo daños pasados, sino sobre todo amenazas de daños futuros. Son situaciones inestables e inciertas, en las que los públicos quieren saber qué ha pasado y si puede volver a pasar. Es preciso afrontar no sólo el deseo de saber, sino las expectativas de los públicos, sus temores, sus sentimientos.

Téngase presente que la percepción del riesgo no es objetiva y racional, sino subjetiva y emocional: depende principalmente de las personas. La opinión pública es favorable ante las conquistas que se disfrutan a diario, pero adversa —temerosa— ante lo desconocido. Las percepciones dependen del grado de cultura de las personas (cuanta más formación, menos incidencia), de la edad (los jóvenes piensan que son inmortales), de la sensación de control.... Por ej., tiende a minusvalorar el riesgo en actividades diarias y a sobrevalorar los extraordinarios. Resulta más fácil aceptar un riesgo (decidir que es un "riesgo soportable") si experimenta personalmente sus beneficios, o si es asumido libremente, porque le parece que lo controla (como en los deportes arriesgados). En cambio, los riesgos ante causas no observables o desconocidas afectan más fuertemente.

Debe resaltarse la importancia de que la respuesta institucional esté en sintonía con la percepción de los públicos, precisamente porque la tendencia natural de las instituciones es la de valorar los riesgos y las situaciones en función de criterios objetivos.

Por consiguiente, la institución no puede limitarse a proporcionar datos fríos, sin implicación emotiva. Al contrario, debe mostrar sensibilidad, comprensión, humanidad, sentimientos. En pocas palabras, la institución debe sentir con los públicos, con la gente común y corriente. Para actuar así, hay que saber interpretar el estado de ánimo de los públicos (temor, miedo, dolor, rabia, pesimismo, tristeza), y obrar en consecuencia.

Más aún, en no pocas veces lo que pide el público no son datos (es comprensible que en un primer momento, la institución no sepa qué ha pasado) sino cómo se sienten los responsables de la institución. El primer momento de una crisis no es la circunstancia adecuada para acusar a nadie, sino para mostrar cómo uno se siente: la gente quiere com-padecerse.

Por eso es tan importante que la respuesta institucional esté completamente privada de toda actitud que la separe del público: que no sea prepotente, demasiado segura de sí misma. La institución no debe olvidar que la crisis la ha puesto en una situación de sospecha, y que ahora debe ganarse la confianza y la benevolencia de los públicos. Quien ha pasado por varias crisis sabe por experiencia que la humildad es fundamental para superarlas.

Por el mismo motivo, hay que mostrar un rostro humano, cuando el conflicto contrapone una gran organización y un individuo o una pequeña comunidad, porque instintivamente el público se inclina por el débil frente al fuerte. Cuanto más grande sea la institución, más grande debe de ser su humildad y mansedumbre.

3. La credibilidad se basa en el respeto a la verdad

Lo que se ha dicho en los párrafos anteriores no implica minusvalorar la verdad, sino el importante papel que cumple la confianza en la resolución satisfactoria de una crisis institucional. Y la confianza sólo se adquiere diciendo la verdad. Como dice el principio clásico, la comunicación institucional consiste en “hacer el bien y hacerlo saber”.

El respeto a la verdad –o mejor aún, el amor a la verdad– es especialmente importante en la comunicación de crisis porque la tentación de ocultarla es más fuerte. Dar a conocer un hecho negativo se considera un mal a corto plazo, y la tentación es más fuerte cuando el riesgo de sufrir un daño es más probable, como suele suceder en las crisis. Por eso, no pocas personas prefieren no causar un daño seguro a corto plazo aunque eso les acarree un daño más grave – que se descubra su mentira– pero incierto.

Todos los expertos en comunicación de crisis señalan que no se puede mentir. En ningún caso. No existen las mentiras inofensivas ni las mentiras piadosas: nunca se puede decir a un periodista algo que se sabe que es falso.

Lo anterior puede explicarse también de otro modo. Es experiencia común que la confianza se gana poco a poco y con esfuerzo, mientras que se pierde con un solo error. Aplicado a la comunicación de crisis, se puede afirmar que la confianza de los públicos hacia una institución puede mantenerse aunque suceda un accidente; pero se pierde totalmente si el error es voluntario. Y una mentira es siempre un error voluntario: como señala unas estadísticas de 1993, el 95% de los encuestados afirmó sentirse más ofendido por el hecho de que una organización mintiese acerca de un incidente, que por el mismo incidente.

Muchas veces para no mentir se da un motivo práctico: “Las mentiras se descubren antes o después, y se desconfiará de todo lo que diga”. Es preciso ir más allá de ese planteamiento utilitario: no se puede mentir porque la mentira es un mal en sí mismo.

Por eso se puede decir que toda la información que difunda una institución a cualquiera de sus públicos y por cualquiera de los canales que use ha de ser verdadera; que esta manera de actuar es el único comportamiento responsable por parte de la institución, en función de sus deberes hacia la sociedad.

Respetar la verdad no quiere decir estar obligado a responder exhaustivamente todas y cada una de las preguntas de un periodista. Hay casos en los que es legítimo y apropiado no dar información: por ejemplo, cuando dar esa información violaría el ámbito de intimidad de las personas (directivos, empleados); o cuando el periodista o su publicación tienen reputación de hacer preguntas agresivas, o se tiene mala experiencia con él.

¿Hay entonces una obligación de decir toda la verdad? Sería impropio pedir a los profesionales de la comunicación institucional que llamen la atención de los medios sobre las malas noticias que afectan a la organización a la que representan. Pero sí parece exigible que las relaciones públicas sepan presentar honradamente estos hechos cuando los medios les interroguen sobre ellos o lo hagan por iniciativa propia, cuando puedan tener repercusiones en alguno de los públicos con los que se relaciona dicha organización.

En el fondo, es un juego de equilibrios: la organización no tiene un deber radical de dar las malas noticias; pero cuando lo hace, adquiere una credibilidad que le será utilísima para superar la crisis.

4. Necesidad de ser coherentes con la propia institución

La coherencia con los propios principios es una exigencia inderogable del actuar y del comunicar de toda institución, tanto en circunstancias favorables como adversas. Este respeto a la identidad institucional y el amor a la verdad tienen como consecuencia que no siempre habrá que hacer todo lo posible para evitar las crisis. Hay situaciones en las que el comportamiento adecuado no es evitar el conflicto, sino provocarlo: por ej., cuando la situación imperante sea injusta.

En este sentido, ayudan a clarificar este punto las seis notas distintivas de la comunicación de la Iglesia:

1. El primado de la identidad sobre la popularidad, que tiene como consecuencia que para evitar un problema –por ej., las críticas de la prensa– no se deba callar una parte del mensaje. Como dice el Catecismo de la Iglesia Católica, hay que anunciar la verdad con plenitud;
2. La supremacía de la caridad, que empuja a hablar siempre en positivo, a rechazar los errores pero respetando siempre a las personas, a no juzgar las intenciones y a evitar la deshonra de las personas;
3. La búsqueda de la comunión, utilizando la información como un instrumento para mantener y aumentar la unión en la Iglesia y de la Iglesia con el mundo, que estimula a destacar lo que tenemos en común en lugar de subrayar lo que nos divide;
4. La promoción de la evangelización, en el sentido de que la información de la Iglesia –aunque no es catequesis– debe prepararla, eliminando los obstáculos que encuentra la fe debidos precisamente a los prejuicios y a la ausencia de una información adecuada;
5. El amor a la libertad y a la responsabilidad de los cristianos, basado en el hecho de que sin la libertad no se puede amar a Dios ni adherir a la Iglesia, y que orienta la

actividad comunicativa de la Iglesia en la dirección de favorecer (y no sólo de “tolerar”) las distintas opiniones y elecciones en todo aquello que no es de fe;

6. Y por último, el amor a la Iglesia, que debe ser característica propia de los comunicadores eclesiales, porque la Iglesia sólo puede ser comunicada con compromiso personal y con pasión, y muy en especial durante las crisis, en las que se pone a prueba la fe y la caridad.

5. Aceptar la propia responsabilidad

Las crisis ponen al descubierto el alma de las instituciones y la verdadera cultura corporativa. Un suceso inesperado, para el que no había una respuesta estándar, representa el “momento de la verdad”, una situación en la que se revela la solidez de sus principios morales, su cohesión interna, su valentía para enfrentarse con el problema.

Un comportamiento ético no se detiene en decir la verdad: luego hay que saber “responder”, asumir la responsabilidad de lo que ha sucedido a causa de la institución. Normalmente, sucede en tres etapas: parar inmediatamente de seguir causando daños, reconocer las implicaciones de los propios hechos, sin intentar disimular ni mucho menos acusar a otros, y aceptar el deber de reparar el daño causado, directo o indirecto, voluntario o involuntario.

En primer lugar, hay que parar la conducta negativa, interrumpir la causa del problema, eliminar los riesgos para los públicos. El primer paso de la gestión de crisis es la acción correctiva de remoción de la causa, en beneficio de los públicos y de la institución. Sólo después viene la comunicación, que consiste en informar sobre las acciones tomadas, persuadiendo a los públicos de que las acepten y las sostengan. Los hechos gritan más alto que las palabras.

A veces esto representa gastos no pequeños: pero es la única manera de mostrar que los públicos son la razón de ser de la institución, y que se gobierna pensando al bien de los demás, con visión de futuro.

En segundo lugar, hay que reconocer públicamente las propias responsabilidades, si es que hay algún nexo entre la causa de la crisis y la propia institución. Se debe evitar el crear confusión, echar bombas de humo en la opinión pública, desviar la atención hacia otros... y mucho menos acusar a otros. Proclamar la propia inocencia, sí; pero señalar al culpable, no, por tres motivos: porque no corresponde a una institución privada el papel del acusador público (ciertamente debe colaborar con la autoridad, pero públicamente se debe limitar a ofrecer los datos que la exculpan); porque durante la crisis se requiere un suplemento de serenidad, y no hay nada que indisponga más que una institución que señala con el dedo a otros (echar la culpa a otro disminuye la propia categoría moral); y por último, porque no hay nada peor durante una crisis que tener un adversario.

En tercer lugar, aceptar el deber de reparar los daños personales y patrimoniales ocasionados por la institución o su personal. No se trata evidentemente de ofrecer inmediatamente una indemnización pecuniaria, sino sólo de reconocer que, si se demuestran los daños y el vínculo con la institución, se asumirá la responsabilidad.

6. El tribunal de la ley y el tribunal de la opinión pública

La actuación de las organizaciones está sometida a dos autoridades: la opinión pública y la ley. Cada una tiene sus normas, sus jueces, sus procedimientos, sus ritmos y sus sanciones.

Se ha dicho ya que un responsable de comunicación institucional ha de actuar con mentalidad de directivo, y considerar el beneficio global de la organización concreta para la que trabaja, y no sólo de su departamento. En este sentido, no tiene en cuenta sólo lo que se refiere a la opinión pública, puesto que su fin es el progreso de la organización en cuanto tal.

Pero lo hace con un punto de vista propio, el que le corresponde, y sabiendo distinguirlo de la perspectiva jurídica. Son planos distintos, y sólo él puede proporcionar a la organización un análisis preciso de las consecuencias de algunas actuaciones en la imagen corporativa en general, y en la percepción de los periodistas en concreto. A él le corresponde mostrar a los demás directivos lo que la vida muestra con frecuencia: que aunque puedo tener perfecto derecho a hacer algo, puede ser contraproducente ejercitar ese derecho.

En condiciones generales, y muy especialmente en situaciones de controversia o de crisis, la dirección de una entidad ha de llegarle no sólo el consejo de los juristas, en función de la ley, sino también el del responsable de la comunicación, en función de la opinión pública. Es más, de ordinario es más importante este último, por sus características propias: rapidez de juicio, gravedad de las consecuencias, etc.

De hecho, la opinión pública enjuicia inmediatamente, sin esperar a tener todas las pruebas ni a considerarlas con atento estudio; ante la opinión pública, la presunción no es de inocencia sino de culpabilidad hasta que se demuestre lo contrario; el silencio es interpretado por asentimiento ante la acusación, pues quien calla otorga; y el castigo de la opinión pública puede ser mucho más grave que el de los tribunales.

Por consiguiente, el responsable de la institución debe escuchar los dos pareceres, el del abogado y el del comunicador institucional, sin caer en la tentación de escuchar a uno solo por evitar el conflicto. Al contrario, debe preguntarse: ¿qué será más peligroso, ser penado con un castigo económico grave, o sufrir daños serios en la propia imagen y credibilidad?

Una situación diversa se presenta cuando la institución no ha causado sino que ha sufrido un daño, y se plantea si acudir a los tribunales para ver devuelta la fama y resarcido el daño. El principio que se debe aplicar es el mismo: puedo tener derecho a iniciar la vía legal, pero ¿me conviene el desgaste? No haría ningún bien a la institución si el proceso sirviera para consolidar una imagen negativa. Por eso, antes de iniciar una causa hay que preguntarse: ¿cuánto durará? ¿es seguro que se ganará? ¿qué hará el adversario mientras tanto?

TEMA II LOS PÚBLICOS DURANTE LAS CRISIS

1. Los públicos internos: directivos, empleados, socios

El público interno es la primera prioridad durante una crisis: *internal communications first*. Hay que subrayarlo, porque muchos directivos prestan atención sólo a los medios de comunicación o a las autoridades, y descuidan al personal. Y, al mismo tiempo, es de las más complejas y difíciles. ¿Por qué?

Hay que atenderles en primer lugar, porque la crisis les atañe personalmente:

- si la crisis produjo daños (intoxicados, heridos, muertos), es probable que los más perjudicados sean empleados de la organización;

- si la crisis amenaza la continuidad de la organización, los puestos de trabajo peligran, es probable que no suban los salarios como estaba previsto, no haya promociones, etc.;
- toda crisis implica un aumento de trabajo dentro de la organización, y en no pocos casos horas extra no remuneradas;
- el stress y la tensión propios de una crisis pueden causar un deterioro en el clima de trabajo: aumenta la conflictividad, crece el espíritu crítico, son más frecuentes las disensiones, disminuye la cooperación entre personas y departamentos, etc.;
- si la crisis es percibida por los públicos como “culpable” (por valores errados, por conductas ilícitas, etc.), separa a los empleados de su organización, que se avergüenzan de trabajar para ella; y hace más frágiles los lazos de fidelidad, etc.

En segundo lugar, porque los públicos internos son los que más información demandan. Quieren saber qué ha pasado y qué va a pasar, con mucho más detalle que otros públicos no afectados directamente por la crisis. La crisis provoca un aumento de su deseo de saber; información a la que consideran que tienen derecho.

En tercer lugar, porque los públicos internos se convierten en fuente de información hacia el exterior: entre parientes, amigos, vecinos, colegas, etc.; y a veces también ante los medios de comunicación e incluso ante las autoridades públicas y los jueces.

Es decisivo que los empleados tengan una moral alta, que estén dispuestos a trabajar más y a cumplir con lo que se espera de ellos, que tengan confianza en sus jefes, que sean buenos embajadores de la organización. Por eso, la comunicación con ellos es una de las prioridades durante la crisis. Evidentemente, no hay que promover una buena relación con los empleados *por si se diera una crisis*, pero es un hecho que donde existe esa relación, las cosas marchan mucho mejor; y también es un hecho que durante una crisis, la comunicación es el mejor modo de reforzar la relación con el personal interno.

Desde el punto de vista negativo, tampoco hay que olvidar que cualquier organización es vulnerable frente a las acciones de airados empleados, actuales o antiguos; es siempre conveniente tener presente que el malestar de uno o varios empleados es un signo de un problema que hay que resolver (no porque puede dar lugar a la crisis, sino porque hay algo que va mal); y los empleados tienen una memoria muy larga.

Sin embargo, es una acusada tentación para los directivos –y de consecuencias graves– intentar resolver ellos solos la crisis, y tratar de ella con carácter confidencial. La vida muestra que es más efectivo que participen los mandos intermedios y el personal en general, puesto que su respuesta con motivo de una crisis suele ser excelente. En este sentido, lo peor que se puede hacer en situaciones de crisis es dejar que los empleados se tengan que enterar de lo que ocurre por la televisión o los periódicos. La comunicación con estos públicos debe recibir la misma importancia que la comunicación con los medios.

En esta materia, pueden darse algunos consejos prácticos:

- no hay que confiar en que darán una mano, hay que pedir su ayuda;
- pensar en el mejor cauce para comunicarse: el mejor instrumento, el tono adecuado, el interlocutor apropiado, la frecuencia adecuada, etc. Cada tipo de empleado merece un tipo de comunicación distinta;

- comunicar con ellos cuanto antes, y por supuesto antes de que se enteren por otra vía; y en la medida de lo posible, todos al mismo tiempo: por respeto y también para que no se deforme el mensaje: una fuente única es siempre más fidedigna;
- transmitirles los mensajes centrales que se van a comunicar a los demás públicos, de manera clara, y repetida;
- cuanta más información, más confianza tendrán, mayor sentido de la responsabilidad, y menos rumores circularán;
- si la información es dura, hay que comunicarla de una manera sentida, no fría;
- ofrecer cauces para hacer preguntas, sugerencias, señalar preocupaciones, etc.;
- tratarles como ellos esperan, en el tono y también en la forma: elegir en ese sentido si hacerlo por carta, en una reunión general, por departamentos, etc.;
- y explicar bien qué se espera de ellos.

Señalemos, por último, que una crisis no es el momento adecuado para ganarse el aprecio y el respeto del personal de la institución, ni para abrir nuevos canales de comunicación y de diálogo: se vive sólo del prestigio logrado en las circunstancias ordinarias. Si en tiempo de bonanza los directivos lograron que en la organización reinase un clima constructivo y abierto de colaboración y de diálogo, los públicos internos reaccionarán bien a la crisis, y serán uno de los factores más decisivos para superarla. Si, en cambio, el ambiente estuviese enrarecido, y los empleados no viesen a la organización como algo propio, cuando llegue la necesidad no darán el suplemento que se requiere para superar la crisis. Con otras palabras, la unidad interna de la organización es un factor decisivo para afrontar adecuadamente una crisis.

2. La relación con las víctimas

Es el desafío más difícil de la comunicación de crisis. En la última década han cambiado mucho las cosas: numerosos accidentes, los medios les dedican muchísima atención, prolongada en el tiempo (en los aniversarios, por ej.), la legislación es cada vez más severa, la estabilidad psicológica más endeble, y es habitual que las víctimas de una catástrofe se asocien y actúen en grupo para defender sus reclamaciones. En resumen, la opinión pública conceptuará a la organización del modo como ésta trate a las víctimas.

El primer error que hay que evitar es pensar que el tema central de la polémica es la compensación pecuniaria: la primera reclamación es siempre conocer la verdad y saber quién fue el responsable. No se puede actuar con criterios económicos. El segundo está muy relacionado: no considerar como víctimas sólo a los que han sufrido daños físicos: hay que añadir a los que han padecido daños morales.

Conviene prestar atención principal a las víctimas, desde el comienzo de la crisis: si es preciso, una persona del equipo debe dedicarse plenamente a eso, y contar con los recursos que sean necesarios. El principio clave en este punto es llevar la iniciativa: hay que darles información, aunque aún no la hayan pedido; prever canales para responder sus preguntas (números telefónicos gratuitos, por ej.), para atender sus necesidades, para acogerles. Esa atención y acogida no ha de olvidar los aspectos psicológicos –esas personas sufren estrés y malestar–, y acudir si es preciso a los expertos.

Esta atención a las víctimas ha de extenderse en el tiempo: no basta haber provisto información y reparo inmediatamente después de la crisis, sino que hay que seguir prestándoles la necesaria dedicación.

3. Públicos externos: las autoridades públicas, los clientes, los vecinos

El grado de interés de los públicos externos depende de la percepción social acerca de las consecuencias de la crisis. Insistimos: de la percepción más que de los hechos concretos. La organización ha de actuar en sintonía con la percepción social de la crisis. La opinión pública y los medios no reaccionan en función de los criterios objetivos científicos, sino de criterios emocionales, simbólicos e ideológicos (a la emoción de unas imágenes conmovedoras no se puede responder con estadísticas o con información técnica).

Como principio general, puede decirse que la información a las autoridades públicas es un elemento importante de toda comunicación de crisis; y que su relevancia crece en función de las consecuencias que pueda tener su intervención: mayor en sectores muy regulados, menor en sectores muy abiertos a la iniciativa privada.

En definitiva, el tipo de comunicación de crisis que se adopte muestra la responsabilidad que acepta la organización frente a la colectividad: toda organización es responsable con respecto a las expectativas que la ciudadanía tiene acerca de su objeto y fines. El comportamiento de una organización durante una crisis es consecuencia de la concepción que tengan sus miembros respecto del objeto y fines de la organización.

Todos coinciden en que los clientes son importantes, pero cuando llega la crisis no resulta tan fácil responder a la pregunta: “¿debemos decírselo a los clientes?”. Y menos aún las siguientes preguntas: ¿qué pasaría si no les decimos nada? ¿Cómo reaccionarán si se lo decimos? ¿Hemos de decírselo a todos? ¿Qué les decimos? ¿Cuándo? No hay una respuesta única: a veces los clientes lo sabrán antes que la organización; otras, no será necesario decírselo, porque no les afecta; y por último, habrá casos en que hay que decírselo a algunos, no a todos.

Tres preguntas pueden ayudar a centrar la reacción de la organización:

- ¿es probable que lleguen a conocer la crisis aunque no les digamos nada?
- Si yo fuera un cliente, ¿me parecería adecuado que la organización me informara de esa crisis, antes de que me entere por otra vía?
- Si yo no les digo nada, ¿cómo se van a enterar, y qué pensarán de mi silencio?

El primer paso es siempre identificar el problema y resolverlo, o empezar a resolverlo. Unas veces tendrá connotaciones éticas, otras veces no; pero no conviene olvidar que *hacer lo que hay que hacer nunca está mal*. Para eso, hay que informarse, saber qué ha pasado, estar en condiciones de aislar el problema: no todo fue mal, sino esto concreto, que ha perjudicado a estas personas concretas. Y por último, comunicar con ellas.

La comunicación con los clientes puede seguir las siguientes pautas:

- informarles de lo que ha sucedido: cómo, por qué, cuándo; y de sus efectos en la organización;
- explicarles qué se ha hecho para sanar el problema, y para que no vuelva a suceder;
- mostrar que la situación está controlada;
- mostrar disponibilidad por responder a preguntas o tratar del asunto;
- asegurar de que se les mantendrá informados de la evolución del asunto;
- explicar qué se espera de ellos;

- expresar agradecimiento por su apoyo y su comprensión.

En relación con los vecinos: unas nuevas instalaciones industriales suelen acarrear problemas con el entorno (síndrome NIMBY, “Not in My BackYard”), y dan lugar con frecuencia a crisis: porque la gente está muy sensibilizada con los riesgos a la salud y al ambiente, porque los medios dan cobertura a las protestas, y también por otros factores: a veces la información se concentra en la sede central de la organización, no en el lugar; la información está preparada por ingenieros y economistas; el director de la planta suele ser foráneo, poco conocedor del entorno; la apertura de una instalación de este estilo suele dar lugar a muchos rumores, especialmente intensos en el ambiente reducido de una población pequeña...

En esas circunstancias, es provechoso:

- analizar el proyecto con una perspectiva amplia, que tenga presente también los factores políticos, sociológicos, culturales, etc.
- crear un clima favorable al proyecto involucrando a elementos locales.
- Informar a toda la población, utilizando técnicas de comunicación propias del marketing.

4. Los medios de comunicación

Los medios tienen una importancia capital en las crisis: a menudo, su atención es el factor que transforma un incidente en una crisis. No hay crisis sin medios de comunicación. Los medios de comunicación pueden presentar una crisis de muy diversos modos: a) como un accidente; b) como una casualidad; c) como fruto del periodismo de investigación. Las consecuencias son muy distintas... Y, como se vio acerca de los empleados, la crisis no es el momento de abrir un cauce de comunicación, sino de beneficiarse de una relación fluida, o de sufrir una relación tensa o inexistente.

Para acertar en la relación con los medios durante una crisis, hay que evitar los dos extremos: echarle la culpa a los medios, y pensar que todos los medios se rigen por criterios razonables y equilibrados.

Algunas instituciones prefieren silenciar periodistas con dinero o con presiones. Es un hecho que esto sucede, y que a veces funciona. Pero es también importante saber que cuando el silencio es roto por una fuga de información, o cuando la relación entre ambos se desequilibra, los efectos pueden ser devastadores para la organización y sus directivos.

Es indispensable conocer los medios: son empresas y personas muy competitivas, que quieren ser las primeras en proporcionar información, y con más datos; están juzgando continuamente si el asunto es noticia, y si la fuente dice la verdad, o está mintiendo u ocultando algo; si controla la situación; si es responsable, etc.; muchos periodistas tienen puntos de vista contrarios a las organizaciones: desconfían de las grandes empresas, de las instituciones, etc.; y no hay que dar por descontado que conocen la organización ni el sector en el que opera.

Es extremadamente difícil ganar frente a los medios: si se plantea la relación como una lucha contra los medios, quizá se gane alguna batalla pero no la guerra;

Los medios son fuente de los medios: una noticia puede ser la causa de una avalancha.

En definitiva, la comunicación con los periodistas es indispensable, para llegar a todos los públicos de la organización; pero no es ni la primera ni la única tarea de la organización. Es más, cuanto mejor –cuanto más sólida, informada y fluida– sea la relación de la institución con sus públicos, menos consecuencias negativas podrán tener eventuales informaciones desorientadas de los medios de comunicación.

TEMA III

LA PREVENCIÓN DE LAS CRISIS

Las claves de una comunicación de crisis eficaz pueden resumirse en dos: hay que estar preparados para la crisis, y estar preparados para lo peor. Esta preparación abarca tres elementos: conocer el contexto interno y externo de la organización, de modo que sea posible detectar los conflictos en los que una organización puede verse involucrada, qué probabilidades hay de que eso suceda, y cuáles serían las consecuencias; prevenir los conflictos que con mayor probabilidad pueden desembocar en una crisis, con medidas que corrijan las debilidades de la organización y promuevan una comunicación fluida y confiada con todos sus públicos; y elaborar un plan de acción durante la crisis, para el caso en que no fuera posible evitarla. En este apartado estudiaremos los dos primeros elementos.

1. La gestión de conflictos (*Issues management*)

La complejidad de la sociedad actual exige que las instituciones empleen un sistema científico de conocimiento del entorno. El instrumento de investigación para estudiar las tendencias de un entorno social, para valorar su incidencia en la organización, y para proponer planes de acción informativa, se llama *issues management*, que podría traducirse como “gestión de conflictos”. Su finalidad no es teórica: no sólo pretende conocer, también influir.

El *issues management* presupone un planteamiento proactivo de la comunicación institucional: la organización toma la iniciativa para participar en el debate público antes de que las circunstancias le obliguen a ello. Si la institución asume una filosofía previsora en la gestión y la comunicación de las crisis, será difícil que las situaciones problemáticas surjan de improviso, e incluso sobrevendrán raramente. Y cuando aparezcan, la organización sacará partido de ellas para mejorar su imagen pública. Es lo contrario una comunicación reactiva, de salir al paso sólo cuando hay problemas.

Aclaremos los términos. Un *issue* es un problema social, normalmente conflictivo (con dos o más posturas), que recibe la atención de los medios de comunicación. Con otras palabras, es “un punto de conflicto entre la organización y uno o más de sus públicos”. Por consiguiente, el *issues management* es una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios. El objetivo es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización”.

Las investigaciones estadísticas muestran que los *issues* tienen un ciclo de vida predecible:

1. Nacimiento: Es la progresiva conciencia de que existe un problema, y que algo hay que hacer. Comienza por distintos creadores de opinión (líderes, expertos, medios minoritarios, etc.), y se va formando un consenso social. Un issue surge cuando a) un

determinado público da importancia a un problema, a consecuencia de una tendencia de una tendencia o moda política, económica o social; b) el público decide hacer algo al respecto; y c) eso afecta en alguna medida a la organización. En esta fase, sólo le han prestado atención una pequeña parte del público afectado.

2. Mediación y amplificación: la voz de los afectados llega a algún amplificador (los medios, por ej.), que movilizan a otros sectores sociales. Su difusión está aún circunscrita (por ej., en la prensa especializada), y no está cristalizado. Es el momento de intervenir, para poder influir en su evolución.
3. Cristalización: las posturas de los diferentes públicos comienzan a ser firmes y se buscan soluciones: los públicos se organizan y movilizan, y los medios de comunicación generales le prestan bastante atención, las autoridades políticas lo toman en consideración, y comienza a debatirse qué medidas concretas han de tomarse, y a qué nivel (local, nacional, etc.). Disminuye la capacidad de negociación de la organización.
4. Resolución. la autoridad política decide qué se hace, determina medios y sanciones, y confía la vigilancia a autoridades de control y a los tribunales. Para la organización afectada, ha estallado la crisis, y hay que buscar una solución a la crisis. El margen de negociación es muy estrecho.

Las organizaciones han de prestar más atención a las controversias. Por desgracia, en muchos casos se interesan tarde, cuando los grupos de interés (cada vez más profesionales y más eficaces) han configurado al problema, y los medios de comunicación los han introducido en el debate. En consecuencia, ignorar una controversia es invitar a la crisis. ¿Por qué ese retraso? Porque muchos directivos de empresas e instituciones mantienen un planteamiento defensivo y reactivo.

Hay que actuar en la primera fase, para colaborar en la delimitación y perfil de la controversia: después es ya demasiado tarde. Para eso, hace falta estar al tanto de las tendencias sociales. Cuando un sector interviene a tiempo, puede resolver la controversia a su modo, sin daño de imagen, e incluso con mayor beneficio social (son más expertos que los políticos). En cambio, "le resolverán" el problema, dictándole una solución a la que no ha podido aportar su colaboración.

2. Creación de consenso durante un conflicto

Un principio clave para resolver conflictos sociales es la búsqueda del consenso. En ese campo, tiene especial interés el llamado *enfoque del beneficio mutuo* (*the Mutual-Gains Approach*), propuesto por el Instituto de Mediación de la Universidad de Harvard. Los seis puntos claves de este programa son:

- 1) reconocer las preocupaciones de la otra parte. Por eso, el primer paso es tratar de ver el problema desde la otra parte, ser capaz de explicar el conflicto de modo satisfactorio para el otro;
- 2) promover la recogida conjunta de información fáctica. En un clima de conflicto, la información que reúne una parte no es creíble;
- 3) ofrecer acciones concretas para minimizar el daño si éste sucede, y prometer que se compensará el daño involuntario que se llegue a probar. No decir que no pasará nada, o que no pasó nada, sino afirmar que si pasa, se reparará (y, lógicamente, luego hay que cumplir la palabra dada);
- 4) aceptar la responsabilidad, admitir los errores, y compartir el poder. Esto no sucede si la empresa se siente derrotada porque otros modifiquen el proyecto. Al contrario,

hay que promover que otros interesados, aunque parezcan inexpertos, participen y lo hagan propio;

- 5) actuar de manera honrada en todo momento. Honradez es la mejor política. Decir lo que se pretende, y pretender lo que se dice (*say what you mean, and mean what you say*);
- 6) proponerse como objetivo construir una relación a largo plazo. Es difícil, con tanta presión por conseguir metas a corto plazo; pero el único camino para proteger la reputación, la credibilidad y los resultados dentro de dos o tres años, es trabajar a largo plazo.

3. La comunicación durante una negociación

En el proceso de promover el consenso, conviene establecer normas claras acerca de la relación de cada parte con los medios. Las pautas más eficaces son:

- a) los participantes en la negociación son libres para comunicarse con la prensa acerca de sus preocupaciones o de sus reacciones a las reuniones, pero deben abstenerse de atribuir frases o puntos de vista a los otros participantes;
- b) si se publican noticias en las que se atribuye a una parte cosas que no representan su punto de vista, ha de comunicarlo a los demás cuanto antes;
- c) los participantes no deben afirmar cosas despectivas o descalificatorias sobre los demás involucrados en el proceso.

Estas reglas promueven activamente el clima de consenso, prestan asesoramiento a los participantes que no están acostumbrados a relacionarse con los medios, y evitan que en el calor del momento se digan cosas que luego se lamentan. Ciertamente, sería preferible que la negociación se mantuviera en el grupo de discusión, porque es más eficaz; pero como eso a veces no es posible, al menos se evitan muchas malas interpretaciones. El otro extremo es intentar llevar las negociaciones a puerta cerrada. Cada caso es cada caso, pero suele ser mucho más efectivo no obrar de ese modo: porque se siembran dudas sobre qué cede cada parte; y porque lo ordinario será lo contrario: que la prensa (que busca el conflicto) no se interese por el proceso de negociación, que suele ser lento y aburrido.

4. Rumores

El aumento de la demanda de información, unido a la desinformación que suele provocar una crisis, facilita el nacimiento de rumores, el “medio de comunicación más viejo del mundo”. Es uno de los mejores canales para difundir información negativa dentro un grupo social, alejado del control de la autoridad, que se coloca en una difícil postura reactiva; y – contrariamente a lo que normalmente se piensa, que los considera un método intencional de desinformación– es bastante normal que los rumores estén bien fundados. La investigación social ha investigado cómo nacen y se desarrollan los rumores:

- Nacimiento: detrás de un rumor concreto suele haber un prejuicio
- Los rumores reflejan con frecuencia un problema latente en la sociedad
- Las circunstancias también influyen: son más favorables al nacimiento de rumores las etapas previas a una novedad (el rumor es una de las manifestaciones de la resistencia social al cambio) o del triunfo de una institución, servicio o producto.

No existe una cura mágica para controlar un rumor. Cada caso es diferente, pero pueden darse algunas reglas de aplicación general:

- a) la argumentación racional no es eficaz, sobre todo cuando es imposible demostrar la verdad, cuando la complejidad técnica del asunto impide explicarlo al gran público, y cuando el rumor es sumamente emocional.
- b) Es tentador –y completamente equivocado– que el rumor desaparecerá solo, y más aún ironizar sobre él: es posible que la ironía se tome al pie de la letra...
- c) El modo de defenderse de un rumor viene determinado por el medio social en que se difunde: ése es el público interesado. El mejor modo de combatir un rumor es saturar de información a ese público interesado. Si la gente lo conoce, desaparece el interés de difundirlo, que es el motor del rumor. Saturar de información no es simplemente desmentirlo: los desmentidos son ineficaces: se publican tarde, no suelen ser más que una gota en el mar del rumor, no son creíbles porque proceden de una parte interesada, y además con frecuencia repiten el rumor, con lo cual lo remarcan (nunca debe repetirse el rumor del que uno es víctima).

TEMA IV

LA PREPARACIÓN PARA AFRONTAR LAS CRISIS

Sin duda alguna, el mejor modo de evitar una crisis es procurar no caer en ella: como sucede en medicina, “más vale prevenir que curar”: la medidas preventivas son más eficaces, menos dolorosas y más económicas que las medidas curativas. Por eso, el modo más efectivo de evitar un problema con cualquiera de los públicos de una institución es esforzarse para que las relaciones con ellos sean fuertes, fluidas y estables.

Pero la labor de prevención no las elimina del todo. Por eso, las instituciones han de prever cómo enfrentarse con una crisis. La preparación para la crisis es el tercer elemento de la comunicación de crisis, que consiste en el conjunto de medidas que ha de tomar la institución para enfrentarse a una crisis, y que se integra en un plan.

1. Naturaleza y objetivos del plan de crisis

El plan de crisis es el conjunto de medidas que ha de adoptar una institución antes, durante y después de una crisis; o el conjunto de medidas que ha de adoptar una institución para evitar o moderar los efectos negativos de una crisis posible o del conjunto de crisis posibles.

No hay que confundir el “plan de crisis” con el “plan de emergencia” ante una emergencia operativa, aunque ese plan forma parte de la gestión de crisis, es sólo su elemento técnico. Un hospital, por ejemplo, ha de tener planificadas una serie de medidas por si falta la electricidad en los quirófanos (plan de emergencia), como parte de las medidas –no sólo técnicas– que hay que tomar en circunstancias difíciles (plan de crisis).

Las razones que explican la conveniencia de tener un plan de crisis son las siguientes:

- a) las situaciones de crisis se dan en todos los sectores: no es una hipótesis remota, sino una probabilidad cercana, siempre posible, y por eso no puede pillar por sorpresa;

- b) la institución responderá con medidas bien ponderadas, consideradas sin prisa y por todas las personas que pueden aportar informaciones y propuestas interesantes que deben tenerse en cuenta.
- c) la organización preparada responderá al unísono (todos sabrán qué tienen que hacer), con la rapidez y eficacia de quien ha ensayado una respuesta entendida y aprendida por todos (por ejemplo, la salida urgente de los niños de un colegio es indudablemente más veloz y ordenada si se ha ensayado antes); y, desde el punto de vista de la información, sólo estando preparados puede una institución *constituirse en fuente*, de lo bueno y de lo malo;
- d) ese plus de previsión concede a quien tiene que decidir el tiempo necesario para pensar en llevar la iniciativa: no dejarse arrastrar por los demás actores y factores de la crisis, sino en seguir manteniendo una actitud proactiva (como en el ajedrez: los buenos jugadores no reaccionan a las jugadas del adversario, sino que tienen su propia estrategia, que adaptan al juego del contrario);
- e) prepararse para la crisis implica gastos, pero la falta de urgencia permite adquirir lo que se necesite en el mejor momento y al mejor proveedor (los precios de las flores son cada vez más caros a medida que nos acercamos al cementerio).

Por consiguiente, los objetivos del plan de crisis son: combatir la ambigüedad, presentando esquemas de soluciones posibles, que contienen los cauces de comunicación que se usarán en esas circunstancias, y la distribución de tareas y de responsabilidades; proporcionar orientación a los encargados de gestionar la crisis (directivos y portavoces); e informarse de los recursos disponibles para solucionar la crisis.

No hay un solo modelo de plan de crisis. El grado de formalización del plan de crisis depende de las características de la organización: de su estructura, de su tamaño y de su cultura institucional. En líneas generales, ha de estar en sintonía con el modo de gobernarse la organización: en entidades con niveles de gobierno claramente jerarquizados y división neta de competencias (sociedades anónimas que cotizan en bolsa, compañías multinacionales, empresas con organigrama vertical), el plan de crisis ha de tener esas mismas características, e indicar a quién compete cada decisión; en cambio, las organizaciones más flexibles, con pautas de gobierno consensual y con cauces de información fluidos e informales (empresas familiares, organizaciones no gubernamentales de tamaño pequeño), el plan de crisis será más orientativo que dispositivo. En el ámbito eclesial, por ejemplo, resulta evidente que la planificación de crisis de la Archidiócesis de Boston tendrá en común con la de la Archidiócesis de Oslo sólo los principios generales.

Del mismo modo, también dependerá del ámbito de actuación y del entorno social: aquellas organizaciones que desarrollen actividades consideradas arriesgadas por la sociedad (energía atómica), deberán contar con planes de crisis aprobados por las autoridades y conocidos por los vecinos; mientras que las que tengan objetivos percibidos como inofensivos por la colectividad (sociedad culinaria), no lo necesitan. No conviene olvidar, sin embargo que la percepción social cambia. En resumen: la eficacia del plan de crisis está en función de que responda a las crisis posibles con medidas eficaces al alcance de todos, y su formalización dependerá de cómo se puede conseguir eso en el tipo de institución concreta.

Existen dos concepciones de un plan de crisis:

- a) un documento exhaustivo que detalle la respuesta a todas las situaciones problemáticas. Este planteamiento sostiene que cuanto más concreto sea, más fácil será la gestión de la

crisis. Por eso, el plan intenta preverlo todo y tomar de antemano el mayor número posible de decisiones, de modo que sólo haya que ejecutarlo.

- b) Guía general de referencia que facilite una respuesta organizada en el caso de una situación conflictiva inesperada: es sólo un punto de referencia, porque lo importante será adaptarse a la crisis concreta.

Ambos tipos de plan tienen ventajas e inconvenientes: por ejemplo, el general suele ser más versátil, el particular –cuando está bien hecho– es más eficaz. Pero insistimos: depende sobre todo del tipo de organización, del tipo de riesgos, y de los recursos disponibles. Por eso, la pregunta que conviene hacerse es: ¿esta organización necesita realmente un plan, o simplemente buena preparación? Y por eso, en algunos casos no hace falta un manual detallado de crisis, sino la toma de unas decisiones orientadoras para los gestores de la crisis.

Por último, no viene mal una dosis de realismo sobre la utilidad de la planificación. El plan de crisis no es la panacea universal: ciertamente, contar con un plan se ha demostrado una medida de gobierno y de comunicación muy eficaz para superar la crisis, pero no es garantía de que vaya a resolver todos los problemas. Tener un plan de crisis no implica cerrar luego los ojos. Puede ser conveniente cambiar la línea de respuesta, en función de las reacciones.

2. Elaboración del plan de crisis

El primer paso para preparar un plan de crisis es, lógicamente, tomar la decisión de prepararse para una eventual crisis. Pero esta decisión no es sencilla, como lo prueba el hecho de que la mayoría de las instituciones no tiene un plan de crisis. Los obstáculos para esta decisión son variados:

- a) No tener tiempo: las actividades ordinarias de la entidad requieren todo el tiempo de sus directivos, que no tienen tiempo para pensar en futuribles: si llega la crisis, ya pensare qué hacer;
- b) No ver la necesidad, estimar que es inútil: las cosas marchan bien, las crisis las padecen los demás porque han hecho algo mal, pero nuestro caso es distinto;
- c) Pensar que ya se está preparado: mis conocimientos y mi experiencia me permitirán superar la crisis;
- d) Entender que prepararse para una crisis es dañino: produce un clima de sospecha y desconfianza, introduce planteamientos críticos, crea un clima de desunión, y obliga a distraer recursos de la verdadera finalidad de la institución.

Son obstáculos serios, reales. Si la planificación de crisis no se hace bien, puede suponer, ciertamente, una pérdida de tiempo, un ejercicio inútil e incluso tener efectos negativos en la organización. Por eso, importa mucho que el plan de crisis sea el adecuado a la institución y a sus características.

Sin embargo, a esas razones puede replicarse:

- a) cualquier directivo de una institución sabe que ha dedicar tiempo a planificar, que no puede actuar sin prever el futuro, y de ahí la difusión de técnicas de planificación estratégica, etc.: en las organizaciones mejor dirigidas se dedica mucho tiempo a pensar, no sólo a hacer;

- b) la necesidad de prepararse para una crisis puede aprenderse antes, sobre la experiencia ajena, o bien después, a partir de la experiencia propia. Es semejante a los seguros: muchas personas e instituciones ponen rejas o contratan un seguro antirrobo sólo cuando les han robado ya;
- c) La autocomplacencia de quien minusvalora la posibilidad de equivocarse, o no desea considerar que algo pueda escapar de su control, es uno de los factores más frecuentes de crisis; además, se da la paradoja de que quien está preparado, se prepara más, mientras que el menos preparado suele considerar que ya lo está suficientemente;
- d) El plan de crisis sólo produce daños cuando se hizo mal: cuando se ha elaborado sin espíritu constructivo, sin consultar a todos los que se debe, sin acotar los problemas, sin seguir las prioridades, sin elegir con detenimiento el modelo de plan de crisis más adecuado a la propia institución, y cuando no se ha comunicado bien. Pero todo esto vale para cualquier otra decisión.

Una vez que se ha tomado la decisión (de carácter estratégico) de preparar un plan de crisis, hay que designar quién se encargará de elaborarlo; o mejor dicho, de coordinar la elaboración del plan, porque para su eficacia se requiere involucrar a todos los departamentos. Para preparar el plan, es preciso hablar con los responsables de cada área operativa de la institución, y preguntarles: ¿qué es lo peor que podría pasar en su departamento?; ¿qué factores externos o internos (p.ej., las vacaciones de alguien en concreto) podrían agravar ese hecho?; y ¿cómo podría saberse con antelación que eso se aproxima?

A continuación, habrá que jerarquizar las posibles crisis en función de dos factores: de la gravedad de sus consecuencias y de la probabilidad de que sucedan. Cruzando ambos criterios, resultará claro cuáles han de ser las prioridades de la planificación: comenzar las crisis más probables y más graves, y terminar por las más improbables y más leves.

El siguiente paso consiste en la elaboración de escenarios, más o menos desarrollados en la medida del grado de formalización que se quiera dar al plan, pero siempre preparándose para la peor de las hipótesis. Y seguidamente ha de determinar el umbral de la crisis (punto en el proceso de deterioro de una situación en que el plan ha de ponerse en marcha); y los demás elementos de todo plan, como veremos en el siguiente apartado.

El último punto es la redacción material del plan. El plan de crisis ha de concretarse en un documento, aprobado por los directivos de la organización, que resume la filosofía que ha de impregnar la respuesta de una organización frente a una crisis, cuáles son las prioridades, y qué medios ha de poner para resolver el problema.

3. Elementos del plan de crisis

Los contenidos de un plan de crisis dependen del modelo que se haya escogido (plan general orientativo para cualquier crisis; o plan detallado para cada una de los tipos de crisis que puedan suceder); y del grado de formalidad en el gobierno de esa institución.

Señalamos, por tanto, los elementos más frecuentes en los planes de crisis de todo tipo de organizaciones, sabiendo que la última palabra la tiene la adaptación al caso concreto:

1. Afirmación positiva de la cultura de la organización: cuál es su finalidad (*mission*) y cuáles son los principios de identidad que han de inspirar la respuesta a la crisis (*vision*). Esta declaración de principios no es superflua, porque da las pautas que forman las mentalidades y orientan los comportamientos. Recordemos que no es posible preparar una respuesta específica para cada tipo de crisis, y los empleados, directivos, etc., deben tener a

mano el criterio orientador para resolver un tipo de crisis no prevista. Estos principios enseñan a poner la crisis en perspectiva, e inspiran la concreción del mensaje sobre la postura de la institución.

2. Desarrollos de los distintos escenarios, y pautas de comportamiento: cómo responder a la crisis en cada caso (atención a las víctimas, procedimientos de desalojo, etc.). Como ya vimos, este ejercicio genera una visión de lo que podría suceder y de sus consecuencias, y ayuda a pensar con mayor amplitud, sin limitarse a considerar sólo lo inmediato. También sirve para saber con qué será necesario contar en esas circunstancias, y anticipar su preparación

3. Sistemas de alerta, y determinación del umbral de crisis: precisamente porque las crisis implican ordinariamente falta de información sobre lo que ha sucedido e incertidumbre acerca de cómo va a evolucionar, cada departamento o sección debe saber de qué tiene que informar, cómo y cuándo; y la institución debe fijar de antemano cuándo puede decirse que el incidente se ha convertido en una crisis, y empieza la aplicación del plan.

4. Equipo de crisis (*crisis team*): las crisis se resuelven mejor por equipos que por individuos. Por eso, es preciso determinar quién es el responsable en caso de crisis, y las personas que deben formar parte del equipo de crisis; cuáles son sus competencias, cómo se distribuyen las responsabilidades, y cuáles son sus procedimientos de trabajo y de toma de decisiones. En principio, es importante que todos los departamentos necesarios estén representados: ha de estar en condiciones –por autoridad y por conocimientos– para movilizar y coordinar los recursos internos y externos. Respecto al modo de trabajar, en una unidad de crisis se requiere mucha disciplina para trabajar rápidamente, en equipo: el orden no soluciona las crisis por sí solo, pero resulta un elemento indispensable. Se han demostrado particularmente efectivos el marcarse plazos (qué hay que hacer y cuándo tiene que estar terminado), y las reuniones periódicas de control, que son el esqueleto del trabajo de un equipo de crisis, y asegura que todos los miembros del equipo tienen siempre la misma información.

5. Centro de crisis (*crisis center*): el lugar donde trabajará el equipo de crisis, con los equipos, el material necesario, el personal de apoyo, etc.; y asignación presupuestaria. De ordinario, sólo requieren especiales infraestructuras las organizaciones de alto riesgo tecnológico o industrial: lo normal es unas habitaciones normales, para trabajar y reunirse, para informarse, para atender el teléfono, etc. Entre los instrumentos de trabajo más útiles se recomiendan pizarras y otros medios de visualizar mucha información; la documentación y material de referencia sobre la organización; y los equipos precisos para monitorizar la información (radio, televisores, ordenadores con conexión a internet, etc.).

6. Información: canales internos y externos para llegar a las personas a las que se debe informar (empleados, autoridades, creadores de opinión, etc.); datos para tener en cuenta si conviene o no convocar una rueda de prensa, enviar un comunicado, etc.; material informativo que necesitará para atender la demanda informativa, etc.

7. Recursos externos: Teniendo en cuenta el tipo de crisis, saber a quién acudir para recabar asesoramiento (analista financiero, médicos, asesores legales, etc.). Contar con expertos externos es especialmente necesario cuando se trata de abrir una investigación.

8. Procedimientos para evaluar su eficacia: ensayos generales, y simulaciones. Las simulaciones son un elemento indispensable, por la misma naturaleza de las crisis: es una inversión muy rentable. Conviene prepararla bien (ejemplos desarrollados con detalle, aunque se reduzca la duración a unas horas), involucrar a todo el personal, y lograr (con premios, etc.) que la gente aprenda de modo agradable. Se puede anunciar el cuándo (un momento de menos trabajo), pero interesa mantener la sorpresa sobre el acontecimiento concreto.

9. Designación y preparación de portavoces: el *media training* debe ser una prioridad para los portavoces designados. Conviene prestar atención no sólo a los aspectos formales sino también a los contenidos, al mensaje; y contar con profesionales, porque proporcionan realismo, dan consejos útiles y su punto de vista externo suele ser de gran ayuda.

TEMA V LA COMUNICACIÓN DURANTE LA CRISIS

Es imposible evitar todas las crisis: algunas veces, aunque se prevean con tiempo, no se podrán evitar, y otras serán completamente imprevisibles. Por eso es necesario estar preparados para afrontarlas. Estudiemos cómo plantear la comunicación en esas circunstancias.

1. Cómo plantear la respuesta institucional

El primer paso consiste en convocar el equipo de crisis, es decir las personas que se deben ocupar tanto de la resolución del problema como de la comunicación con los públicos de la institución. Cuando el plan de crisis ya existe, la convocatoria es casi automática; en caso contrario, será el presidente quien decida, siempre de acuerdo con las orientaciones vistas en los capítulos precedentes.

En cualquier caso, el plan es una guía flexible: si hay motivos para añadir alguna persona no prevista inicialmente o para eliminar otra, el hecho de que el plan no lo haya contemplado no debe frenar la decisión prudente, adecuada al caso concreto. Por ejemplo, en un país donde la legislación no garantice adecuadamente la libertad religiosa, no se debe descartar que una institución eclesial sea acusada injustamente de realizar “prácticas de carácter sectario”. Convendría entonces contar en el equipo de crisis con un experto en este campo tan específico, aunque no hubiera sido previsto cuando se preparó el plan de crisis. Del mismo modo, si el problema estuviera en relación con alguna cuestión contable (por ejemplo, la acusación de que una escuela católica no ha presentado sus balances económicos de acuerdo con lo establecido por la ley), sería necesario incorporar al equipo un experto en la materia.

El objetivo de esta primera reunión es unificar la información disponible, distribuir las diversas responsabilidades entre los miembros del equipo y decidir la posición institucional. En relación a esto, la intervención del primer directivo de la organización adquiere especial relevancia: quizá no sea necesario que pertenezca al equipo de crisis, pero sus directrices sobre lo que hay que hacer serán de gran ayuda para orientar el trabajo y trazar las líneas de actuación correctas. Además, una intervención suya que subraye los valores que deberán inspirar la respuesta institucional aumentará la conciencia de la propia identidad y hará compartir a todos unos mismos criterios, con el resultado de reforzar la unidad operativa del equipo y, en general, de toda la institución. En una institución eclesial, esta intervención reviste una importancia muy especial como orientación operativa sobre lo que hay que hacer y como muestra de confianza en el equipo, lo que asegura la unidad interna de la institución.

La distribución de tareas no significa que a partir de ese instante cada uno pueda dedicarse a sus trabajos por cuenta propia. Precisamente en ese momento, de hecho, comenzará el verdadero trabajo de equipo, ya que el posicionamiento de la respuesta institucional y la identificación del público que ha sido afectado por la crisis se deben hacer

entre todos. Las crisis se superan con las aportaciones de todos, y en esta tarea se debe tener presente la necesidad de crear consensos, más que de imponer las propias tesis.

La palabra clave es pensar. Antes de actuar es indispensable reunir toda la información disponible, considerar cómo puede evolucionar la situación, y después asumir formalmente una posición. Aquí reside la gran ventaja de la preparación para la crisis: en el hecho de que los directivos de la organización pueden dedicar un tiempo precioso a los aspectos más importantes, sin perderlo en cuestiones secundarias que pueden estar resueltas con antelación.

Pensar significa considerar todas las posibilidades, prever las consecuencias de las diversas alternativas y resistir a la tentación de actuar antes de tener las ideas claras, que es una tentación fuerte, porque, como se ha visto, la crisis provoca la sensación de urgencia imperiosa y la necesidad de “hacer algo”.

Pensar significa también concentrar la atención sobre el problema y sobre la respuesta que conviene dar a las preguntas implícitas del público, venciendo el deseo casi instintivo de señalar inmediatamente un culpable. La respuesta de la institución debe ser extremadamente serena y objetiva, en absoluto agresiva hacia terceros. Cualquier acusación, sobre todo al inicio de una crisis, está siempre fuera de lugar: no atañe a la institución señalar con el dedo al real o presunto culpable, sino prestar atención a los datos. Es más, precisamente porque las crisis alteran las percepciones de la gente, conviene tener prudencia y no enjuiciar a nadie y a nada.

Por los mismos motivos, otras tentaciones que hay que vencer son la trepidación y el nerviosismo. Quien guía al equipo debe favorecer activamente un clima pacífico, no completamente privado de estrés (una dosis moderada de energía es necesaria para dar lo mejor en una situación crítica), pero sí tranquilo y sereno. Sólo así se evitan las peleas y las tensiones, frecuentes en situaciones límite debidas a riesgos graves y a la incertidumbre, al exceso de trabajo y a la confusión del momento. Este esfuerzo se hace especialmente necesario cuando hay un culpable de la crisis dentro de la institución o cuando las cosas han ido mal porque alguien no ha informado en el momento justo sobre un hecho relevante... Ya llegará el momento de pedir responsabilidades, pero desde luego esto no es lo primero que hay que hacer, sino evitar que la situación se deteriore aun más, que haya más personas que se consideren perjudicadas por la organización, etc.

Si para todos vale el principio de que hay que estar tranquilo y sereno, para la Iglesia y sus instituciones vale aun más. Basta pensar quiénes son y en nombre de quién hablan sus portavoces para darse cuenta de que una institución con más de veinte siglos, que se declara Madre, que difunde un mensaje de salvación, que cree en la Providencia, no puede actuar con prisas ni acusar a nadie.

2. Elaboración del mensaje y elección del portavoz

Después de decidir la orientación de fondo de la respuesta –conseguir individualizar la actitud adecuada no es algo que hay que dar por descontado– llega el momento de la configuración del mensaje: qué decir y cómo decirlo. Los elementos de esta fase son tres: reunir la información sobre el problema de manera clara y ordenada, elaborar el mensaje y determinar los canales para transmitirlo.

a) Reunir la información. El primer elemento, como es obvio, consiste en recoger toda la información disponible en relación con lo sucedido. Interesa conocer el cómo, el cuándo y el porqué, si es la primera vez o ya había sucedido en otras ocasiones, cuáles serán las consecuencias a corto y largo plazo y cómo puede evolucionar la situación. Todo merece la máxima atención.

El objetivo fundamental es que la información sea rápida y completa. Evidentemente, la tarea será más fácil si el personal de la institución sabe a quién debe enviar las informaciones relevantes que llegan a su conocimiento: por tanto, los datos del equipo de crisis (teléfono, fax, correo-e) deben constar bien visible en el plan de crisis y en todas sus comunicaciones.

Pero la mirada no debe dirigirse sólo al problema, sino también y sobre todo a los públicos de la institución. El equipo de crisis debe identificar cuáles son los públicos afectados, qué saben y qué sienten, cuáles son los daños que han padecido, sus temores y sus expectativas y cómo perciben el papel y la responsabilidad de la organización. La respuesta a la crisis debe orientarse hacia los públicos (*audience-centric thinking*), salir al encuentro de sus necesidades. Por lo tanto, los públicos deben ser estudiados con atención, ya que la eficacia de la respuesta depende en gran medida del conocimiento que se tenga de ellos.

Por ejemplo, si un programa televisivo de gran audiencia dedica una investigación agresiva a un convento en el que han entrado dos novicias muy jóvenes desafiando la oposición de la familia, será necesario hacerse cargo enseguida de cómo será la reacción de cada “público” —si se nos consiente hablar así— del convento: cómo reaccionarán los padres de otras novicias, el Obispo, el párroco, la superiora general de la Orden, los benefactores, los chicos y chicas del colegio donde estudiaban, el alcalde del pueblo, el periódico local, etc.

Plantear la respuesta en función de los públicos significa también tener presente la cultura y las costumbres del país donde ha tenido lugar el problema. Así, las instituciones de ámbito internacional deben conocer los símbolos, el lenguaje corporal, la historia y las tradiciones de los puestos en los que operan, para evitar que sus acciones sean interpretadas erróneamente; llegados a una situación crítica, hay que actuar de acuerdo con las percepciones locales.

Como puede verse, no es suficiente hacer una clasificación genérica. Se precisa un análisis lo más detallado posible: es útil enumerar y describir sintéticamente las características de cada uno: hacer una foto-robot de cada público. Este método de trabajo facilita descubrir cuáles son los públicos prioritarios del caso concreto de crisis y muestra las líneas que deben orientar la actuación, ya que la clave de una buena respuesta es salir al encuentro de sus preguntas, también de las implícitas. Por ejemplo, en una polémica teológica estarán interesados fundamentalmente los intelectuales, que exigen y aprecian el contenido y el rigor de las argumentaciones; en un debate sobre el un comportamiento inadecuado de un eclesiástico, el contenido y el tono de la respuesta serán otros, pues los interesados son distintos.

b) Formalización del mensaje. Sobre la base de estos dos aspectos del primer elemento (recogida de información e identificación de los públicos prioritarios), se debe decidir la posición institucional frente al problema, el discurso que explica qué ha sucedido, por qué y cuál ha sido la reacción de la institución, y que muestra que se ha resuelto o que al menos se tiene bajo control (si es así, obviamente: no se trata de aplicar maquillaje ni de lanzar cortinas de humo).

Este segundo elemento se articula en tres documentos: el posicionamiento, la lista de preguntas y respuestas y el argumentario. Los dos primeros están siempre presentes; el tercero es opcional, y dependerá de los casos. Veámoslos uno por uno.

El documento de posicionamiento es el texto breve que contiene tanto los datos reales como los criterios básicos y las interpretaciones que guiarán la respuesta operativa de la institución. Es necesario que sea breve y sintético: pocos mensajes, con una redacción casi publicitaria, en forma de eslóganes que se recuerden fácilmente. Al mismo tiempo, no debe dar por supuesto nada: conviene pensar que debe ser comprensible también por aquellos que nada saben de la institución.

Por ejemplo, si en el contexto de una investigación judicial una ONG católica de promoción al desarrollo resultara acusada como presunta destinataria de fondos provenientes del tráfico de droga, el punto de partida de la respuesta institucional podría ser:

- El criterio inspirador de todas las actividades de la ONG es el servicio a los más necesitados: nada es más ajeno a ello que la droga, causa de muchas de las miserias que se combaten con tanto esfuerzo.
- El balance económico de la ONG es público y está a disposición de cualquier interesado, y por norma no se acepta nunca un donativo anónimo.
- La ONG tiene como principio operativo el actuar siempre de acuerdo con las leyes y las autoridades, y también en este caso está plenamente disponible a colaborar con los jueces.
- Concretamente, si en el transcurso de la investigación se descubriera una irregularidad en este terreno, el dinero sería restituido inmediatamente (o también: esperando el resultado de la investigación, la ONG ha constituido un depósito con los fondos objeto de discusión, que no serán usados mientras las autoridades judiciales no se pronuncien).

A partir de esto se preparará un documento de preguntas y respuestas (Questions & Answers, Q&A) que articulen la posición institucional. Este instrumento de comunicación es un válido apoyo del *audience-centric thinking*, porque en la práctica conecta las preguntas del público con el mensaje que se quiere transmitir. Por lo tanto, los interrogantes deben formularse pensando en las preguntas que quisieran hacer las personas interesadas por cualquier motivo en el problema. Además, como se pone a disposición de todos los portavoces de la institución, es un óptimo instrumento de unidad en la respuesta: facilita que aquellos que están en contacto con el público toquen con la misma partitura.

Todo el equipo de crisis participa en la elaboración del documento de preguntas y respuestas, que ayuda también a la cohesión mental del equipo: todos estarán al corriente de los riesgos y de las percepciones de todos los públicos. Las Q&A serán luego formuladas y unificadas por el director de comunicación, y aprobadas por el director del equipo de crisis.

Ponerse en la piel del público ayudará a individuar las preguntas a las que hay que responder. De modo análogo a cuanto se ha dicho en referencia a la preparación (“conviene prepararse para lo peor”), es preciso afrontar no sólo las preguntas más simples, sino también las más difíciles, aunque sean poco probables.

Por ejemplo, siguiendo con la hipótesis utilizada para aclarar el concepto del documento de posicionamiento, las Q&A deberían responder a preguntas como: cuándo ha tenido noticia de la investigación la ONG, cuáles son las aportaciones más importantes y de qué lugares provienen, nombres de benefactores famosos, cómo se controla el uso de los fondos, otras investigaciones judiciales que hayan tenido lugar, etc.

El documento de Q&A es dinámico. Para mantenerlo actualizado, conviene pensar enseguida, apenas se descubre una pregunta no prevista inicialmente, una respuesta adecuada, que se añade inmediatamente a las demás.

Al posicionamiento y a las Q&A se puede sumar un tercer documento, el Argumentario. Como su nombre deja entrever, contiene argumentos y datos de hecho y de derecho que están en relación con temas controvertidos para la opinión pública en la que la organización está inmersa y que se encuentran de alguna manera en la raíz del problema.

Este instrumento es utilizado sobre todo en situaciones de crisis crónica, o también cuando las cuestiones en discusión son complejas y vastas, y aconsejan proporcionar un apoyo

suplementario al portavoz. Por ejemplo, en una polémica sobre abusos de menores por parte de una persona consagrada será útil tener a mano los argumentos y datos (históricos, espirituales, pastorales, jurídicos) que sirven para explicar las razones del celibato sacerdotal. Ciertamente, ese tema no es materia directa de la polémica, pero nadie se debería extrañar de que ciertos grupos o personas introdujeran la cuestión en la discusión pública.

Tanto el documento de posicionamiento como el de preguntas y respuestas y el argumentario son textos de uso interno. Sirven como pauta para todas las intervenciones de la institución, pero no están dirigidos primeramente al público, como lo están, en cambio, los comunicados de prensa, las declaraciones, etc. Entre otras cosas, no es necesario difundir todas las respuestas preparadas, sino solamente aquellas que efectivamente han sido preguntadas.

En efecto, cada uno de los públicos tiene intereses distintos y a veces divergentes. Por ejemplo, mientras los empleados aceptarán de mala gana una información sobre reducción del personal, probablemente los analistas financieros la considerarán una buena noticia. Sin embargo, el mensaje deberá ser único. En este sentido, los documentos señalados en el epígrafe anterior son instrumentos muy válidos para que todas las personas en contacto con los públicos, desde el director de la institución hasta el recepcionista, den las mismas respuestas a las mismas preguntas. Este principio adquiere todavía más importancia en las instituciones de ámbito internacional o muy extendidas geográficamente, donde las distancias y la delegación de las competencias en materia de comunicación serían obstáculos difíciles de superar en cuanto a la coherencia del mensaje.

c) Difusión del mensaje. Los tres documentos mencionados deben difundirse entre quienes participan de algún modo en la gestión de la crisis, porque el fin principal del documento es garantizar que la comunicación de la respuesta institucional sea siempre coherente y esté actualizada. Se llega así a la tercera fase operativa: la transmisión del mensaje.

En la fase de implementación no es necesario ser creativos, sino sobre todo transmitir con eficacia. Una vez que los mensajes han sido formulados en términos inteligibles, basta repetirlos. Evidentemente, es posible y necesario buscar nuevas formulaciones, ejemplos, etc., pero no hay que salirse del guión salvo por una razón válida (es decir, no sólo para “evitar repetirse”). Conviene tenerlo presente especialmente ante los periodistas, cuando repitan la misma pregunta de otra manera, como si estuvieran insatisfechos con la respuesta anterior. Puede suceder que sea así, pero también puede pasar que los periodistas –sobre todo los de radio y televisión– busquen simplemente una enunciación más directa y sintética, o que deseen volver a oír lo mismo porque la grabación quedó mal a causa de algún ruido, porque se acabó la cinta a mitad de la intervención, o por un sinfín de razones. En cualquier caso conviene repetir, más que buscar una respuesta mejor.

d) Elección del portavoz. En la difusión del mensaje, el portavoz es un componente relevante porque es la persona capaz de transmitir el mensaje de la institución a públicos distintos, y de modo particular a los medios de comunicación. Es bien sabido que las técnicas de comunicación no se improvisan. Por eso, ya antes de la crisis el portavoz institucional debe haber recibido la formación necesaria en relación con cuatro aspectos: conocimiento del funcionamiento de los medios y el trabajo de los periodistas, soltura con las técnicas de expresión oral y visual para elaborar eficazmente un mensaje (sobre todo delante de una cámara), dominio de los géneros específicos de cada tipo de intervención (entrevistas, conferencias de prensa, declaraciones, debates, etc.) y la imprescindible experiencia práctica.

En general, la elección de un portavoz depende de varios factores: del tipo de crisis, técnica o humana; de la relevancia, grave o leve; del ámbito, general o local; de la duración, circunstancial o crónica.

La elección correcta depende de la situación concreta: si es una crisis muy seria, en la que se ha de mostrar el alto grado de preocupación de la organización, conviene que represente a la institución su más alto directivo: el CEO de una empresa, el Obispo de una diócesis, el superior general de una congregación, el director del hospital, el rector del seminario, etc. En cambio, en situaciones difíciles pero “normales” puede desarrollar esta función el portavoz habitual, que frecuentemente es el jefe de comunicación. Por otra parte, en crisis técnicas es preferible primar a un experto del producto o del departamento involucrado, por ser más competente y por tanto más creíble. Además, cuando se prevé que la situación crítica durará mucho, la tarea podría dividirse en un portavoz para las comunicaciones de primer nivel (grandes novedades, cambios significativos del problema) y un segundo portavoz para las actualizaciones y los *briefings* diarios o en general periódicos.

En cualquier caso, debe ser una persona que, además de tener la preparación ya mencionada, sea capaz de desarrollar el mensaje de la organización, tanto en general como en relación con el hecho específico que ha causado la crisis. Además, debe transmitir credibilidad y confianza, por su personalidad y por la responsabilidad de que goza en el organigrama de la institución. Conviene también que sea capaz de comunicar compasión, calor humano, paciencia, y que sepa escuchar, darse cuenta de las preocupaciones de sus interlocutores. Por todo esto se requiere un temperamento sereno, imperturbable ante un público contrario. En una palabra, debe tener autoridad. Los periodistas o cualquier interlocutor se dan cuenta enseguida de si el portavoz es solamente un parachoques para cubrir la cara de sus superiores. En tal caso, la institución pierde la confianza de sus públicos por haber intentado no hacer frente a las propias responsabilidades.

Para concluir, conviene recordar que es fundamental asegurar la unidad y la consistencia de los mensajes de la organización, por lo que debe haber un portavoz único. Cuando esto no sea posible (por ejemplo, en una crisis que involucra varias sedes de una institución) se deberá al menos prever un portavoz jefe que guíe el trabajo de los demás y proporcione los instrumentos necesarios para asegurar la consistencia del mensaje.

La unidad del discurso público es tan importante que durante una negociación o un conflicto, si no fuera posible tener un único portavoz de las varias instituciones involucradas en la crisis (que sin duda es la mejor solución), se debe evitar a cualquier precio crear dos centros informativos paralelos. Esta indicación es particularmente útil en el caso de que dos instituciones eclesiales se encuentren ante la opinión pública en posiciones opuestas: por ejemplo, cuando entre la Santa Sede y un episcopado hay una divergencia públicamente conocida. Aunque sean instituciones distintas, no puede olvidarse que para la opinión pública – no sin razón– se trata de un conflicto interno de la Iglesia. Por lo tanto, adquiere todavía más importancia tener un centro informativo único. Si no, los periodistas enseguida se preguntarán: si los dos son iguales y dicen las mismas cosas, ¿por qué dos? Y si son distintos y dicen cosas diferentes, ¿por qué difieren sus pareceres?

3. Asumir la iniciativa y controlar los tiempos

La avalancha de acontecimientos, la falta de información precisa y completa, la urgencia y el sentido de incertidumbre propio de cualquier crisis hacen perder el control de la situación. Parece que sean otros los que deciden el curso de los acontecimientos, que éstos se deben

asumir y sólo queda reaccionar. Se necesita entonces un resolutivo golpe de timón: asumir la gestión de la crisis con iniciativa.

El primer modo de tomar la iniciativa es convertirse cuanto antes en fuente de información. Toda crisis provoca un vacío de información, y quien controla la información controla la crisis. Si la institución logra llenarlo, la limitación de los daños será considerable, en cuanto que se ganará la estima de los públicos, empezando por los periodistas y por las autoridades públicas. Éstas exigen de las instituciones un notable incremento de información respecto a la situación ordinaria: lo que es proporcionado en circunstancias normales no lo es durante una crisis.

Conviene ofrecerse a dar la información y no esperar a que se pida, porque la oferta de información minimiza el daño de imagen de la institución. En general, la gente considera inevitable que ocurran incidentes, pero la tolerancia a este hecho está determinada por la reacción institucional, y el retraso en el informar se considera una actitud negativa, propia de quien es culpable. Para los públicos implicados, es inaceptable que la información sea sospechosamente incompleta, tendenciosa o incluso falsa. Si la institución quiere conservar la confianza no sólo de los medios, sino de todos sus públicos, debe actuar como fuente de información segura, y dar repuestas precisas, completas, coherentes y creíbles en la medida en que lo permitan las circunstancias.

Además, si la institución se convierte en fuente informativa, interviene en el proceso de configuración del conflicto, y su posición se incorpora a la noticia. De hecho, el comentario inmediato de la institución, sea para confirmar, completar, desmentir o aportar una valoración, aunque sea necesariamente breve e incompleto, se integrará en el cuerpo de la noticia que abre una polémica, y en consecuencia será mucho más eficaz que un texto largo, meditado y exhaustivo pero ofrecido veinticuatro horas después.

Convertirse en fuente de información mejora la relación con los públicos de la organización: en un ambiente de gran competencia como el de las sociedades occidentales, la carencia de información puede ser interpretada como una señal negativa, con consecuencias económicas derivadas de la pérdida de clientes, socios, benefactores, etc. Recuérdese que son momentos en los que los públicos interesados quieren saber, y la falta de información les puede hacer dudar y en consecuencia tomar distancias respecto de la institución.

Paradójicamente, la crisis crea en las personas involucradas actitudes contrarias a la comunicación: precisamente cuando hay más necesidad de señales favorables de información correcta. Es necesario actuar, y actuar significa hablar: en tiempo de crisis quien calla otorga. Son momentos de abundancia de voces, discusiones, opiniones de todo tipo, y de espacio dentro de los medios de comunicación. Si la institución no responde enseguida (y no con un simple desmentido), la opinión pública interpretará el silencio como asentimiento.

Un punto siempre difícil de gestionar durante una crisis es saber medir y controlar los tiempos. En efecto, dar información enseguida implica normalmente hacerlo antes de haber reunido todos los datos. Por eso, la primera comunicación no debe ser necesariamente exhaustiva: es suficiente la información verificada que está a disposición.

De todos modos hay que hacer notar también la importancia de estar preparados, para no quedarnos bloqueados ante las miles posibles excusas para no hablar que surgen en estas circunstancias: “debo primero reunir toda la información, meditar bien los hechos, poner a todos de acuerdo...” No pocas veces son pretextos que conducen a grandes pérdidas de tiempo, como retocar hasta el perfeccionismo comunicados que no añaden nada a lo que todos conocen... Quien está preparado, en cambio, centrará su atención sobre lo que es decisivo.

La primera respuesta es siempre importante. Si por culpa de la actividad institucional se han provocado daños, se aconseja la regla de las cuatro R: repudiar, resolver, reformarse y reparar:

1. Mostrarse dolido por lo sucedido y por los daños causados. El público quiere escuchar que lo que ha sucedido ha producido pesar y rechazo a la institución y a los que en ella trabajan: no que se es culpable o responsable de lo acaecido, sino que se está al menos disgustado.
2. Mostrar el deseo operativo de resolver el problema: explicar qué se ha hecho, qué se hará o qué se omitirá (en el caso en que el problema no dependa de la institución).
3. Mostrar que se tomarán medidas eficaces a fin de que no suceda de nuevo.
4. Reparar el daño, ofreciendo una compensación por el daño causado (una compensación de naturaleza distinta de la propia de los resarcimientos judiciales).

Una adecuada gestión del tiempo conlleva también anticipar lo que vendrá después, trabajar a largo plazo. Como el estallido de una crisis requiere la resolución urgente de algunas cuestiones, es esencial que el equipo de crisis no concentre su atención solamente en el corto plazo: debe imaginarse cómo podría evolucionar la situación en el transcurso de los días y semanas siguientes. No se debe descartar nunca la hipótesis de que se pueden descubrir otros daños, de que algunas de las medidas tomadas se demuestren ineficaces, de que se produzcan reacciones inesperadas por parte del público, etc. Es decir, conviene tener en cuenta que la situación puede empeorar. En este sentido, parece útil la técnica de la elaboración de escenarios en previsión de las consecuencias más probables en los primeros días, con proyectos de respuestas adecuadas.

Además, gestionar el tiempo significa saber informar de manera constante. No se puede dejar de comunicar cuando lo peor ha pasado: se debe continuar informando a los públicos involucrados: sobre el diagnóstico de los heridos, sobre como proceden los trabajos de reconstrucción de un establecimiento destruido, sobre los progresos en las investigaciones acerca de las causas de un problema, sobre la recogida de fondos para los damnificados, etc. La información continua, a través de instrumentos como un boletín, una específica página en Internet, reuniones periódicas ad hoc, etc., se ha demostrado de gran eficacia para reforzar la relación con el público.

Tomar la iniciativa significa también promover acciones que puedan tener una influencia en el curso de la crisis, sin limitarse a proveer información sobre los hechos y sobre su posible desarrollo. Es necesario actuar con inventiva sobre las causas de la crisis, sobre los temores creados, sobre los daños provocados: ser activos, promover medidas que muestren la preocupación social de la institución. Se requiere inventiva también cuando en frente hay un adversario con intenciones de dañar a la institución ante la opinión pública, al que es necesario superar, sin aceptar que determine la agenda pública, los ritmos, los temas de discusión.

En definitiva, tomar la iniciativa exige también fantasía, imaginación. La preparación es indispensable, pero no se debe bloquear la creatividad en la búsqueda de soluciones: para salir adelante no basta tener un plan, es necesario también saber improvisar. Una situación crítica requiere habitualmente de muchas medidas extraordinarias, no previstas hasta aquel momento, que podrían desafiar las rutinas de la institución. En las crisis se pueden hacer cosas que ordinariamente no serían posibles. Es más, muchas crisis son consecuencia del hecho de que lo previsto no ha funcionado y de que, por tanto, es necesario probar cosas nuevas.

Conviene subrayar también la eficacia de la comunicación simbólica, es decir el conjunto de técnicas de comunicación basadas sobre contenidos emocionales y dramáticos más que sobre

la racionalización de un problema. Siempre, pero especialmente en una situación crítica, conviene pensar con visión amplia, porque las imágenes y los símbolos tienen más fuerza que las razones: “El mensaje tiene necesidad de impacto visual, porque las palabras no son suficientes, y el público no escucha con atención”. Esto se traduce en asumir un papel ejemplar, una actitud elocuente, una posición maximalista, para cristalizar las emociones de la opinión pública en torno a la posición institucional, que encarna de por sí un valor positivo. Se trata de reclamar la atención de modo eficaz, de tener un aspecto eminentemente visible e inmediato.

La iniciativa se manifiesta también en el control de las dimensiones de la crisis. En ciertos casos se necesitará impedir que aumente la trascendencia de lo acaecido, manteniendo la gestión de la crisis en un nivel local; en otros se deberá asumir la trascendencia de la crisis y mantenerla en un nivel centralizado. Por ejemplo, si una parroquia tuviese un problema económico y la diócesis interviniese públicamente, el mensaje implícito que percibiría el público es que no es el párroco quien decide sino el obispo; y en ese preciso instante el obispo se convierte en el verdadero responsable, por acción o por omisión, de cuanto haya ocurrido.

En fin, tomar la iniciativa significa también pedir ayuda. Como hemos visto, una gran tentación para los dirigentes –con funestas consecuencias– es la de tratar de resolver solos la crisis. La mismas argumentaciones expuestas y utilizadas precedentemente, según las cuales las crisis se resuelven mejor en equipo que personalmente, pueden reproponerse aquí, pero referidas al plano institucional: ordinariamente, las crisis se resuelven mejor cuando las organizaciones se valen de colaboración y apoyos externos.

En este sentido, conviene ganarse aliados o, mejor, involucrar a los aliados ya existentes de la institución, porque una crisis no es un buen momento para hacerse nuevos amigos, sino para ser ayudados por los amigos de siempre. Si ocurriese, por ejemplo, una epidemia en un hospital católico, una declaración de su director que reafirme el cuidado con que se trata a los enfermos tendría un eco limitado; pero si los directores de otros hospitales, o incluso el mismo consejero del ayuntamiento de sanidad, defienden públicamente ese hospital, los públicos recibirán esta declaración como más fiable –por imparcial–, y la opinión pública considerará el problema más un incidente que una auténtica crisis.

Bajo esta perspectiva, conviene hacer intervenir a las autoridades locales, los expertos del sector, las organizaciones independientes (de consumidores, académicas, profesionales, *think-tanks* internacionales, etc.) y los líderes de la comunidad local en apoyo de la institución. A veces lo harán solos, pero muchas veces la institución deberá tomar la iniciativa y pedir apoyo.

Como se puede constatar, asumir la iniciativa y controlar los tiempos requiere poner en movimiento actividades diversas y a veces complejas, y hacerlo cuanto antes. La rapidez en la reacción frente a la crisis, elemento indispensable para salir cuanto antes, exige del comunicador institucional diligencia, método y orden mental.

4. Instrumentos de comunicación más adecuados para una crisis

a) Observaciones generales. En el capítulo precedente se ha comentado que una situación de crisis no es el momento adecuado para abrir nuevos canales de comunicación con los diversos públicos, sino para utilizar los ya existentes, aunque potenciándolos al máximo. Esto no significa que sea impracticable crear nuevas vías de comunicación. Es más, en muchos casos puede ser imprescindible, para hacer frente a la demanda informativa. Pero tales instrumentos deberían estar previstos con antelación y preparados hasta en los más pequeños detalles: es decir, serán nuevos para el público, pero no para el departamento de comunicación. Por

ejemplo, y como veremos con calma más adelante, la institución puede tener preparado un sitio de Internet de crisis, que a ser abierto al público sólo en caso de necesidad.

En relación al tipo de relación informativa: en una crisis la comunicación más eficaz es directa, interactiva e inequívoca. Directa, porque en las emergencias adquieren valor los instrumentos de comunicación que permiten a la institución hacer llegar sus mensajes sin intermediarios. Interactiva, porque conviene no sólo difundir la información, sino también recibirla, para estar en condiciones de conocer y valorar el estado de opinión de los diversos públicos y tener el feed-back de lo que se dice. E inequívoca, precisamente porque en la crisis abundan las incertidumbres (situaciones en las que hay preguntas sin respuesta) y las confusiones (cuando ni siquiera está clara cuál es la pregunta).

En consecuencia, los instrumentos más adecuados en una situación crítica son aquellos que, por su estructura interactiva, permiten entender si el mensaje es considerado válido o bien insuficiente, inadecuado o incluso nocivo. Por ejemplo, una práctica habitual en una crisis que afecta a un elevado número de personas consiste en abrir inmediatamente un centro de información telefónico (con números verdes o gratuitos). Este canal sirve tanto para distribuir información como para recogerla y transmitirla al comité de crisis: cantidad y contenido de las llamadas, tipos de inquietud más frecuentes, otros datos de interés que se puedan reunir. En general, esta centralita puede ser la misma que recoge las reclamaciones, reforzada con más personal, o bien, todavía mejor, creada totalmente ex profeso. En cualquier caso, es evidente la necesidad de adelantar su preparación: ni el sistema técnico ni la instrucción de quien responde al teléfono se improvisan. La misma cosa se puede decir respecto a Internet, que permite ofrecer mucha información –y también recibirla– en tiempos muy breves.

La tercera observación general hace referencia a la personalización del canal. Conviene recordar que los canales personales son más eficaces que los generales. Por lo tanto, cuanto más importante sea el público, más atención personalizada deberá recibir. En un accidente aéreo, por ejemplo, la compañía aérea contactará telefónicamente con cada una de las familias de la víctima, pero enviará el mismo comunicado a todos los periodistas. Para evitar errores debidos al caos típico de una crisis, el manual de crisis de la institución debe determinar claramente quién debe llamar a quién y en qué orden, para evitar errores molestos.

En una crisis no hay tiempo que perder ni se pueden desperdiciar energías en actividades colaterales: debe adoptarse el medio o los medios más eficaces. A este propósito, la elección del medio no es sólo una cuestión técnica de eficacia, ya que cada uno usa los medios más en sintonía con su naturaleza, los que proclaman públicamente la autoconciencia institucional, aquello que es y aquello que querría ser. No es lo mismo dar una noticia dolorosa a través de una comunicación de oficina o un comunicado de prensa que a través de una carta familiar. Además, el medio en sí mismo transmite un mensaje sobre la prioridad de la alta dirección: por ejemplo, una teleconferencia puede ser tan eficaz como un viaje y mucho más económica, pero el viaje del jefe expresa la importancia que la organización concede a ese mensaje.

Vamos ahora a los instrumentos más adecuados para cada uno de los públicos prioritarios de la organización: personal interno, clientes y usuarios, periodistas. Como observación previa, digamos que en la crisis se deben usar los mismos instrumentos que ya se emplean en la comunicación ordinaria: si, por ejemplo, una empresa informa sobre todo a través de la televisión deberá usar también el mismo medio para informar sobre la crisis.

b) Canales idóneos para la comunicación interna: el órgano de comunicación con el personal de la institución (la revista o el boletín interno) es frecuentemente un eficaz instrumento para mantener informados a los dirigentes y a los empleados durante una crisis, siempre que reúna los requisitos de órgano informativo, es decir, siempre que esté en

condiciones de proveer información rápida y completa sobre los temas más controvertidos antes de que sean conocidos por canales informales (los frecuentes “comentarios de pasillo” o *grapevine*). Si el boletín interno no cumple su función de órgano informativo, los dependientes lo considerarán un canal poco fiable que no afronta los temas “verdaderamente interesantes”, y su eficacia en la crisis será muy reducida. Por el contrario, si la publicación interna tiene la reputación de ser objetiva y de afrontar lo que realmente interesa al personal de la institución, podrá llegar a ser una columna vertebral de la comunicación interna durante la crisis. Además, en el último decenio se ha difundido el uso del vídeo como medio de comunicación interna, tanto en *video tapes* normales como en forma de canal privado de televisión, sobre todo en empresas y organizaciones de dimensiones notables o muy extendidas geográficamente. Allí donde exista, será también un buen canal de comunicación interna durante la crisis, con la ventaja añadida del empleo de un medio especialmente eficaz para transmitir contenidos emocionales, siempre que se garantice la calidad del producto.

A estos dos instrumentos se pueden añadir otros, como sesiones informativas internas, etc. Por último, vale la pena subrayar que para muchas organizaciones el sistema de comunicación interna más eficaz es la intranet institucional que combina las ventajas de un órgano interno con las virtudes de actualización inmediata, acceso a distancia, espacio ilimitado, coste contenido, etc., propias de Internet. Incluso, hay organizaciones en las que el manual de crisis se encuentra en el Intranet, accesible simplemente a través de una contraseña.

c) Canales idóneos para los clientes: ya se dijo anteriormente que en momentos de crisis agudas, las organizaciones deben mantener un perfil bajo y por lo tanto, ordinariamente, suspenden las campañas publicitarias, ya que éstas podrían aumentar la visibilidad y en consecuencia la repercusión pública de la crisis. Una crisis crónica, sin embargo —es decir, una controversia que afecta a la organización con carácter estable—, no representa causa suficiente para suspender las campañas publicitarias en curso, ni mucho menos para permanecer en silencio. Es más, la publicidad puede ser un válido instrumento para dar a conocer el punto de vista de la organización en relación con un conflicto.

d) Canales idóneos para los periodistas: el instrumento más usado con ellos en una crisis es la conferencia de prensa, que permite difundir abundante información a muchos periodistas. En una situación crítica es imposible responder a las preguntas de todos los reporteros interesados, pero la rueda de prensa permite hacer preguntas específicas, con un notable ahorro de tiempo por parte del portavoz de la institución, y es también una garantía de consistencia y unidad del mensaje.

Evidentemente, las ruedas de prensa tienen también sus inconvenientes: a ningún buen periodista le gusta tener la misma información que el resto de sus compañeros, y menos aún descubrir sus cartas haciendo preguntas que podrían ayudar a un competidor. Tampoco para el portavoz la conferencia de prensa carece de problemas: si las respuestas de la institución son consideradas insatisfactorias o se equivoca al afrontar las preguntas, el error se expande y el ambiente de la reunión podría llegar a ser incluso agresivo.

De hecho, el recurso a las ruedas de prensa debe ser restringido a los casos estrictamente necesarios: resultan útiles sólo cuando no se puede difundir una información a través de otros procedimientos: comunicados de prensa, entrevistas personalizadas, etc. En consecuencia, además de las indicaciones generales sobre las conferencias de prensa ordinarias en relación con el motivo y momento oportuno de convocarlas (cuando se tiene una información relevante y de acuerdo con los plazos de los periodistas) y con la necesidad de prepararlas en profundidad,

durante una crisis conviene permanecer serenos y ejercitar un control severo del tiempo: cuanto más breves mejor.

Además de las conferencias de prensa y –como veremos en el próximo párrafo– las entrevistas, conviene subrayar la utilidad del correo electrónico en la relación con los periodistas. Es un canal ventajoso para ambas partes: veloz, simple y económico para la organización y para el informador, que pueden trabajar sobre él, archivarlo electrónicamente... o borrarlo con una simple tecla.

e) Canales idóneos para el público en general: la página web institucional es otro instrumento útil, pero es necesario utilizarlo con cuidado: mal planteado, podría hacer más mal que bien, por su difusión instantánea y de ámbito mundial. Una vez más, el criterio operativo es el de plantearse preguntas sobre la responsabilidad pública de la institución y sobre la relación de confianza con los públicos, teniendo en cuenta que cualquier cosa que se difunda en Internet puede llegar a cualquier persona. De todos modos, este peligro no existe si la lengua del país no es conocida fuera de sus fronteras.

En general –con adaptaciones particulares a las circunstancias de cada caso–, cuando la crisis es conocida públicamente, la información institucional a través de la red debe enfrentarse a la percepción social y anticipar la pregunta informativa de los públicos. Como sucede con el Intranet en relación con la comunicación interna, el website externo puede convertirse en la columna vertebral de la comunicación de crisis y en el punto de referencia para todas las informaciones: comunicados de prensa, una lista de correo para quienes deseen estar actualizados sobre los acontecimientos, etc.

Pero, como hemos apuntado, a causa de las características propias de la red muchas organizaciones prefieren crear un website específico nuevo para enfrentarse a la demanda informativa durante una crisis y al mismo tiempo no extenderla a todos sus públicos. Este website de crisis se abre para la ocasión (pero ha sido ya preparado con antelación), informa a los públicos interesados (periodistas, etc.) y funciona en el momento en que se necesita para después volver a la sombra, en cuanto la crisis ha sido superada.

Para concluir, instrumentos de comunicación como el press kit, que fue en el pasado un vehículo habitual de la comunicación de crisis, han perdido validez. En los últimos años el press-kit ha perdido utilidad porque la mayoría de su contenido está ya disponible en la página corporativa de Internet, y “dentro de pocos años llegará a ser un instrumento superado también en la comunicación de crisis”.



BIBLIOGRAFÍA ÚTIL

- LAPORTE, José María (Editor), *Introducción a la comunicación institucional en la Iglesia*, Palabra, 2012
- MORA, Juan Manuel, *10 ensayos de comunicación institucional*, EUNSA, 2009
- MORA, Juan Manuel, *Diez claves para la comunicación de la fe*, cfr. www.zenit.org
- GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso: *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Bosch 1998
- VIAN, Giovanni Maria (Editor), *Il filo interrotto*, Mondadori 2012
- CANNATA, Juan Pablo, *Los valores en el discurso público – Comunicar la propia fe en la cultura del siglo XXI*, Ediciones Logos
- IVEREIGH, Austen, *How to Defend the Faith without Raising your Voice*, Our Sunday Visitor, 2012
- ERLANSON, Gregory & BUNSON, Matthew, *Pope Benedict XVI and the Sexual Abuse Crisis*, Our Sunday Visitor 2010
- DE LA CIERVA, Yago, *La comunicazione di crisi nella Chiesa*, EDUSC 2008 (la versión en castellano, *Casas de cristal – La comunicación de la Iglesia en las crisis y controversias*, será publicada por la BAC en la próxima primavera).
- ABAD, DE LA CIERVA y RUBIO (Eds.), *Así fue la JMJ y así se la contamos – case study de comunicación de un evento global*, Eunsa 2013

Prof. Yago de la Cierva
ycierva@pusc.it
Pontificia Universidad de la Santa Cruz