

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO “DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ”

Departamento de Comunicación Social



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TACHIRA VENEZUELA

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA EN TIEMPO DE CRISIS

Ensayo

Autor: Maddy Giulliana López Granadillo

Cátedra: Comunicación Organizacional

Docente: Jorge Moret

San Cristóbal, febrero de 2014

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Características de una crisis	2
Tipos de crisis	4
Rumores que vuelan	5
Pero no todo es malo	6
Anticiparse a la crisis	7
Algunas recomendaciones para la gestión de la comunicación en crisis	10
LISTA DE REFERENCIAS	11

INTRODUCCIÓN

Una crisis es definida como “cambios repentinos entre dos situaciones, que amenazan la imagen y el equilibrio natural de una organización”, según Contreras (citado por Huitrón, 2012). A pesar de ser un hecho que puede calificarse como grave, —en un entorno económico, político, social e incluso ambiental que se encuentra en constante cambio— una crisis forma parte del funcionamiento cotidiano de una organización. Ninguna empresa está exenta de pasar por una situación de crisis de cualquier naturaleza. Por ello, el tema de la gestión en momentos de crisis debe ser tratado de manera oportuna, estableciendo mecanismos previos que garanticen el éxito para salir de la crisis y el mayor aprovechamiento de ella.

Una crisis compromete el patrimonio de una organización y, más importante aún, la imagen que los públicos tienen de ella. En este sentido, es oportuno prever las posibles crisis e idear un plan de comunicación que vendrá a ser la herramienta fundamental para enfrentar la situación y salir de ella lo mejor posible.

Es así como se plantea en las próximas páginas conocer la importancia de gestionar eficientemente la comunicación durante un período de crisis, así como también los conceptos fundamentales relacionados con las crisis, sus características, tipos y los mecanismos utilizados para enfrentarla.

Una crisis se presenta como un acontecimiento repentino que debe ser manejado con estrategias correctas para garantizar el éxito. En este sentido, resulta imprescindible conocer la crisis como fenómeno general, qué implica y cuáles son los riesgos y características de ella, esto en función de lograr idear una correcta estrategia para hacerle frente.

Características de una crisis

A pesar de que cada crisis es única, en líneas generales, se puede citar algunas características compartidas por diversos autores (el instituto colombiano Icetex, 2010; Piñuel, 2003; y Gil, 2013).

- Una crisis siempre **llega de sorpresa**. A pesar de que es posible anticiparse a ellas, una crisis siempre será una situación inesperada. De ahí la importancia de contar con métodos ideados previamente que servirán de guía para actuar ante estas situaciones y así minimizar el impacto que pueda generar en el funcionamiento de la organización y en su imagen.
- Cada crisis **es única**, de lo contrario perdería su carácter de crisis al poder ser anticipada en su totalidad. Aunado a esto, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos. Por tanto, para enfrentarla se requerirán acciones diferentes.
- Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o **efectos secundarios**, por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.
- En situaciones de crisis, las relaciones de la empresa se alteran, provocando así la **desestabilización**. La rapidez de respuesta que se requiere y la violencia que se desencadena en momentos de ruptura del equilibrio normal, hacen que todos los procedimientos acostumbrados se vuelvan inoperantes.
- En medio de una crisis se genera la sensación de **pérdida de control**. Las cosas parecen haberse salido de las manos, la impaciencia, el desconcierto y la imposibilidad para mejorar son síntomas recurrentes. De ahí la importancia de estar alerta y saber con antelación cómo actuar ante esta situación.

Sin embargo, tal y como señala Bisquert, “toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional”. En el ámbito comunicacional de la empresa, el instituto colombiano Icetex (2010), Piñuel (2003) y Gil (2013), destacan las siguientes características de las crisis:

- Afluencia de informaciones negativas.
- Los instrumentos habituales del servicio de comunicación parecen inadaptados. En momentos de crisis, no solamente los términos, sino también las formas de comunicación se hallan radicalmente modificados.
- Irrupción de nuevos interlocutores.
- Deterioro de la calidad de los mensajes emitidos por la empresa, ya que ésta no controla su discurso y se ve más obligada a reaccionar que a tomar la iniciativa.
- La comunicación tiende a quedar en segundo plano, ya que se le da más importancia a los problemas de fondo que afectan el funcionamiento de la organización.
- Los medios tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información.
- El rumor se convierte rápidamente en información.

Dentro de la gestión empresarial, el ámbito comunicacional ocupa un lugar preponderante, más aún cuando se trata de enfrentar una crisis, momento durante el cual la empresa se encuentra ‘desnuda’ o vulnerable ante la opinión pública, sus públicos externos e internos. Es ahí cuando se requiere de la correcta aplicación de un plan de comunicación de crisis.

La comunicación de crisis se entiende como el conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar las situaciones de ruptura de equilibrio. Teniendo en cuenta el riesgo de descrédito generalizado que corre la empresa u organización en cuestión, ya sea por parte de los propios medios de comunicación, los líderes de opinión, los consumidores, los distribuidores, los propios clientes o el público en general. (Gil, 2013, p. 28).

Si una crisis forma parte de la naturaleza de la organización, es necesario estar preparado para enfrentarla. El primer paso es conocer la realidad de la empresa, sus fortalezas y debilidades, para poder anticiparse a las posibles crisis de la que pueda ser víctima.

Tipos de crisis

Como ya se mencionó anteriormente, las crisis son únicas y variarán según la naturaleza de la empresa. En líneas generales, Piñuel (2003) propone una clasificación basada en la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan. Así pueden clasificarse según surjan en el entorno de las relaciones sociales, en las relaciones con el entorno humano y las relaciones de comunicación; al mismo tiempo éstas pueden darse tanto en el ambiente interno como externo de la organización.

- La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en el entorno de las **relaciones sociales** internas en una organización (como por ejemplo, reajustes de personal, cambios en la dirección de la empresa, etc.), o en el entorno de las relaciones sociales externas (cambio político, huelgas en el sector, una nueva legislación, etc.).
- También puede ser provocadas por un acontecimiento en las relaciones internas con el entorno humano en una organización (como por ejemplo, accidente en una de las sedes o instalaciones), o por un acontecimiento en las relaciones externas con el entorno humano donde opera una organización (atentado, catástrofe, accidente exterior, defectos en la producción de bienes o servicios que hayan acarreado graves perjuicios a los clientes, etc.).
- Un acontecimiento en las relaciones internas de comunicación puede también ser detonante de una crisis (como por ejemplo, un rumor, un enfrentamiento protagonizado por un departamento frente a otro), o un acontecimiento en las relaciones externas de comunicación (unas declaraciones polémicas de algún miembro de la profesión en el sector, publicadas por la prensa, por ejemplo).

Otras causas de crisis pueden ser, según Hernán (2009):

- Fenómenos naturales, como inundaciones, terremotos, etc.
- Crisis relacionadas con la salud, como epidemias, intoxicaciones, etc.
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales, como paros o protestas.
- Accidentes relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, como incendios, derrames químicos, etc.
- Eventos de origen criminal, como secuestros, asesinatos, sabotajes.
- Asuntos jurídicos, como discriminación racial, abuso sexual, plagios, etc.

- Hechos de tipo económico, como bancarrota, fraude, corrupción, etc.
- Ataques informáticos, como virus, entrada de hackers a sistemas.

Las crisis pueden tener su origen en hechos internos o externos, sin embargo, éstas siempre van a afectar la imagen que los públicos tienen de la empresa y terminarán siendo alimento para los medios ansiosos de primicias y escándalos. Una vez más se pone de manifiesto el ámbito comunicacional y se muestra como una herramienta para manejar la crisis y salir airoso de ella.

La apuesta de la comunicación en una crisis es, así, doble: se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó, y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona, sea mínima. (Piñuel, 2003, p. 4)

Rumores que vuelan

El rumor es una forma de comunicación tan antigua como la comunicación misma, se encuentra ligado a la naturaleza humana y tendrá lugar en todo espacio donde las relaciones interpersonales existan, así ha sido desde siempre. Ahora bien, el auge de las nuevas tecnologías de información y comunicación ha abierto todo un abanico de posibilidades para que el rumor entre en acción. Y, por supuesto, qué otro momento más oportuno para echar a rodar un rumor que una situación de crisis.

El uso del internet, las redes sociales, la telefonía celular y demás avances comunicacionales permiten que la comunicación interpersonal alcance niveles inimaginables, afectando así la opinión pública y la imagen que los públicos pueden tener de la organización. Miles de usuarios o consumidores pueden estar comunicados en red disseminando un rumor que se ha puesto en internet. Señala Hernán (2009, p. 4) incluso los “nuevos medios personales proveen a los medios tradicionales de datos, informaciones que pueden afectar la imagen de nuestra organización”.

La comunicación a través de los medios tradicionales posee un grado de filtración que garantiza de alguna manera la veracidad de la información, característica que no poseen estos medios de comunicación personales, donde son las personas comunes quienes comunican sus impresiones, las cuales muchas veces son consideradas como fidedignas y son replicadas

por los demás usuarios hasta convertirse en un mensaje “viral”. Con el término viral se expresa “la tremenda diseminación que se es capaz de alcanzar (un mensaje) a través de las redes en poco tiempo” (Rodríguez, 2013, p. 174).

Este reciente escenario comunicacional supone nuevos retos para quienes dentro de una organización tienen la responsabilidad de manejar las relaciones comunicacionales. Resulta imprescindible tomar conciencia del poder que se encuentra en manos del usuario como productor de información y ampliar la visión más allá de los medios tradicionales, aún más cuando se trata de situaciones donde la imagen de la empresa se encuentra comprometida, como es el caso de las crisis, “cuando la confusión, la imprecisión y los estados de incertidumbre pueden conducir a la generación de percepciones erróneas, desinformación y, al final, falta de confianza de la sociedad sobre la información verdadera” (Rodríguez, 2013, p. 176).

La tradicional forma de gestionar las crisis obliga a repensar los mecanismos de acción para dar respuesta rápida, lo más precisa posible y en el momento y contexto adecuado para las contingencias que pueden ocurrir a cualquier empresa, institución o personalidad. (Rodríguez, 2013, p. 174).

Esta situación está generando un cambio en el manejo de las relaciones de comunicación entre las organizaciones y sus públicos. Explica Rodríguez (2013) que “se está pasando del esquema de comunicación de Negocio-Consumidor al de Consumidor-Consumidor”, en este último, “los receptores son también ahora creadores de contenidos y mensajes que se distribuyen de manera inmediata a otros receptores y a los mismos emisores” (p. 176).

Pero no todo es malo

A pesar de que enfrentar una crisis compromete la imagen y estabilidad de una empresa, el manejo adecuado que se haga de ella hará la diferencia entre “la caída hacia el abismo o bien, aprovechar dicho punto de inflexión como trampolín para obtener ventajas y oportunidades”, explica Hernán (2009, p. 5).

El hecho de estar sometidos a la opinión pública de manera casi exclusiva durante un período de tiempo puede ser aprovechado de manera estratégica para sacar ventaja de ello. Emitir mensajes positivos sobre la organización, sus productos o servicios garantizará que la imagen favorable no disminuya, o en todo caso, lo haga lo menos posible.

Ahora bien, ¿cómo gestionar la comunicación en crisis para lograr salir airosos de ella?

Anticiparse a la crisis

Como primer paso es necesario pensar en la crisis antes de que ésta llegue, algunas organizaciones restan importancia a este aspecto, pero puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. “Sin caer en el catastrofismo, ni en la mortificación paralizante, una organización debe admitir que puede cometer un error, sufrir un revés, sobre todo cuando la naturaleza de su actividad tiene fuertes implicaciones económicas, sociales, medioambientales o morales” (Piñuel, 2003, p. 6).

El éxito de cualquier reacción en situaciones críticas depende en gran parte del estado de preparación previa de la empresa, y no solamente de un pequeño núcleo de personas. Esta preparación concierne tanto a la capacidad de anticipar la información necesaria, y de prever las respuestas en caso de urgencia, como a la capacidad para dotarse de los medios (humanos y técnicos) que hay que poner en marcha. (Piñuel, 2003, p. 7)

Es así como **concebir un plan preventivo** resulta el primer paso para garantizar una correcta gestión de la comunicación de crisis. Esto implica identificar los riesgos, elaborar un fichero de crisis y preparar las informaciones necesarias para llenar cualquier vacío de comunicación en momentos de urgencia (Piñuel, 2003).

Respecto a este último aspecto, “conviene preparar y formalizar de antemano una cierta cantidad de informaciones generales, susceptibles de interesar al público y/o a los medios”. Incluso, para cada clase de crisis, la empresa debe preparar documentos de fondo que incluyan antecedentes de este tipo de eventos en la organización o en la competencia, información detallada del origen de la crisis, las medidas puestas en práctica y los responsables de ellas. Piñuel (2003)

La segunda etapa del proceso es definida por Piñuel (2003) como “**identificar los procesos de comunicación**” y comprende la identificación de los públicos prioritarios, el análisis de los medios claves, el preformateado de mensajes o comunicados y la toma de posición de la empresa. Cada uno de estos elementos comprende unas tareas específicas, a saber:

1. Identificación de los públicos prioritarios: la identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa permite adaptar y jerarquizar las respuestas a dar en periodo de crisis sabiendo quiénes se verán implicados para tal o cual problema y con qué

gravedad. Habrá que dedicarse a repertoriar los públicos según prioridades, prever los medios técnicos y logísticos necesarios para contactarlos y evaluar las necesidades presupuestarias para llevarlo a cabo.

2. Análisis de los medios claves: este aspecto no se trata de anticipar la reacción de los medios ante la crisis, cosa que resulta imposible. Sin embargo, lo útil es analizar, en frío, las actitudes de los media ante crisis previas. Para conseguirlo, los análisis en profundidad de las agendas de prensa, del fichero de los corresponsales de prensa y del archivo de los dossiers de prensa será lo más útil. Este trabajo podrá completarse con análisis de contenido aplicados a una muestra representativa de medios de comunicación y de informaciones representativas de crisis habidas en el sector.
3. Preformateado de mensajes o comunicados: se trata es de definir de antemano la estructura de los mensajes que habrán de ser difundidos en periodo de crisis. La elaboración formal de una rejilla, o guía con elementos invariantes, permitirá a la empresa reaccionar rápidamente, pero de manera estructurada, ante cada riesgo previsto.
4. Toma de posición de la empresa: para fijar el discurso que la empresa quiere hacer prevalecer ante la opinión pública, y presentar como propio, se puede elaborar un *vademecum* argumentativo a fin de ofrecer respuesta a todas las cuestiones que puedan serle planteadas. Tal documento tiene que ser sintético, susceptible de una lectura rápida y de un fácil manejo: exposición de principios fundamentales, desarrollo de argumentaciones claras, con cifras, balance de ventajas e inconvenientes, preguntas y respuestas, etc.

Anticipar la crisis garantizará una uniformidad del discurso que dotará a la empresa de una imagen de seguridad y coherencia. Si bien es cierto que en términos comunicacionales una organización no puede permitirse improvisar, las crisis son la máxima expresión de la necesidad de planificación previa. Además, trabajar de manera anticipada estos aspectos generará un ahorro de tiempo al momento de enfrentar la crisis.

Ahora bien, ante la presencia de una situación de crisis por lo general se recurre a algunas de las siguientes **estrategias de comunicación** dependiendo de la naturaleza de la crisis y de la empresa, según Westphalen y Piñuel, (citados en Piñuel, 2003):

- **Actitud de silencio:** Se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones, o de hablar de ello lo menos posible. Esta es aplicada en el caso de rumores infundados (cuando la crisis tiene su origen, no en imprevistos técnicos, sino de opinión). En este caso, el silencio contribuye a hacer que se seque una fuente de crisis poco virulenta, de forma que el combate pueda terminar falto de contrincantes; ante las evoluciones de una crisis que no toca a la empresa sino marginalmente, ésta, no encontrándose directamente implicada, puede preservarse de riesgos desapareciendo de la escena: la empresa prefiere entonces callarse. Sin embargo, esta técnica no resulta conveniente cuando se trata de acusaciones graves contra la empresa, caso en el cual el silencio puede interpretarse como una huida, o puede inducir a probar alguna culpabilidad de la organización.
- **Actitud de negación:** la organización niega en bloque el incidente y rechaza que se le dedique ningún interés o tiempo. Si la información es efectivamente infundada o errónea, esta actitud permite frenar cualquier evolución de la crisis.
- **Actitud de transferencia de responsabilidades:** se intenta hacer que asuma la responsabilidad un tercero, para proteger a la empresa como tal. Esta postura resulta eficaz a corto plazo, puesto que enseguida le toca al tercero en discordia justificarse. Entre tanto, la empresa puede prepararse y afilar sus argumentos. Los inconvenientes de esta actitud son que una tal postura es moralmente poco recomendable, no es nada apreciada por el gran público y corre el riesgo de ser interpretada como la negativa de la empresa a asumir sus responsabilidades.
- **Actitud de confesión:** se reconocen las propias responsabilidades y la empresa se presta a colaborar plenamente con los medios. Esta postura sería suicida si no fuese inmediatamente acompañada de otras reacciones y explicaciones.

Algunas recomendaciones para la gestión de la comunicación en crisis, señaladas por Piñuel (2003)

- La organización debe procurar retomar la iniciativa, controlar los temas que van a ser abordados ante la opinión pública.
- Adoptar una política de transparencia. La verdad debe ir siempre delante.
- Proporcionar a los públicos las informaciones que ellos reclaman. Esto garantizará que no se propaguen rumores.

- Mantener relación permanente con la prensa: difundir comunicados, publicaciones, ruedas de prensa, etc., de manera frecuente, completa y exacta.

A lo anterior se podría agregar ver la crisis como una oportunidad de fortalecer la organización, y además su sistema de comunicación al que no se le debe restar importancia, mucho menos cuando se trata de gestión de crisis, momento durante el cual resulta de suma importancia mantener lazos de comunicación directa con los públicos internos y externos, y, sobre todo, con los medios.

LISTA DE REFERENCIAS

- Gil, P. (2013). El tratamiento informativo de la crisis y su gestión. Cómo salvar la situación. En O. Islas y G. Hernández (Eds.). *Investigando la comunicación en crisis*. (pp. 27-43). México.
- Hernán, S. (2009). La comunicación de crisis. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 28. Buenos Aires, Argentina.
- Huitrón, L. (2012). Comunicación en crisis y cabildeo: técnicas esenciales de un estrategia de comunicación. *Razón y palabra*, 61. México.
- Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis* (2010). Icetex. Bogotá, Colombia
- Piñuel, J. (2003). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Razón y palabra*, 32. México.
- Rodríguez, L. (2013). Redes sociales y medios cibernéticos: Nuevos medios de comunicación en situaciones críticas. . En O. Islas y G. Hernández (Eds.). *Investigando la comunicación en crisis*. (pp. 170-194). México.