

Comunicación de crisis

Módulo I

La comunicación de crisis en las organizaciones

Dr. Alberto Mora Rodríguez

Índice

- Definición y conceptos.
- Características de las crisis.
- Tipologías de crisis.
- Fases de la gestión de una crisis.
- Comunicación pública diferenciada.



¿Qué es la crisis de comunicación?

“El cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”.

(Piñuel, 1997, p. 167)

“La situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, que amenaza la imagen de la organización y pone en riesgo sus actuaciones futuras; además, altera las relaciones internas y/o externas, entre esta y sus públicos o entre esta y sus miembros, y necesita de la ejecución de estrategias de comunicación para evitar dicho impacto sobre la imagen o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo”.

(Tuñez, 2005, p. 144)

Es importante la distinción que diversos autores utilizan para delimitar aún más el concepto de crisis, diferenciando entre *incidente*, *accidente*, *conflicto* y *crisis*, conformando así un mapa de doble eje, donde el eje horizontal o de abscisas se refiere a un aspecto estructural, distinguiendo si se afecta al conjunto del sistema o solo a una parte del mismo; y el eje vertical o de ordenadas hace referencia al alcance, diferenciando entre cuestiones exclusivamente físicas y cuestiones que afectan al conjunto del sistema de valores, es decir, al sistema simbólico.



Podríamos definir la **gestión de la comunicación de crisis**, como:

“La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto del futuro, de forma que se capacite para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación” (Herrero, 1998: 38).



Una eficiente gestión de la misma puede revertir la situación hasta convertirse en una oportunidad de éxito. El foco de atención de los medios hace que nuestro mensaje se propague de manera viral, llegando a públicos a los que normalmente no llegaríamos. Una buena gestión, la transmisión de credibilidad y confianza puede repercutir en una mejora de nuestra reputación e imagen.

En la comunicación de crisis

Desplegamos toda una serie de técnicas de comunicación tendentes a gestionar la situación de crisis,

CON EL OBJETIVO DE

credibilidad y frenar dicha crisis y tratar que la pérdida de de capital de imagen sea mínima.

Esta comunicación debe cumplir los siguientes principios:

Anticipación

Agilidad

Calidad
informativa

Veracidad

Cuatro variables en la definición de una situación de crisis

Entramado de relaciones de poder

- En caso de que las consecuencias sean graves, los sujetos podrían cambiar su posición individual respecto a las relaciones de poder. Entendiendo por relación de poder el «conjunto de relaciones que mantiene con otros y el grado de apoyo o cooperación que obtiene de los demás para seguir siendo lo que es, en las diferentes dimensiones de su vida».

Tiempo limitado

- El tiempo del que se dispone para afrontar la situación de crisis resulta por regla general limitado, lo que requiere una rápida y abundante concentración de recursos para su resolución.

Alto compromiso emocional

- Las situaciones de crisis, por la situación de gravedad y urgencia que provocan, llevan asociados momentos de estrés y ansiedad, que requiere de un alto grado de compromiso emocional por parte de los afectados.

Descontrol

- Las situaciones de crisis también limitan o reducen el grado de control sobre el comportamiento de las personas implicadas para solucionar el problema central.

(Elizalde, 2004)

Rasgos característicos de las crisis I.

SORPRESA

- A pesar de los esfuerzos de prevención, la crisis pueden surgir en cualquier momento y por muy diversas circunstancias.

UNICIDAD O SINGULARIDAD

- La dificultad de afrontar una crisis radica en que no existen dos iguales. Las causas pueden ser comunes, pero su manejo, su proyección, determinarán efectos distintos.

NO PREDECIBLES

- No es posible determinar, a priori, cómo transcurrirá una crisis ni sus efectos.

URGENCIA Y EMERGENCIA

- Durante el espacio temporal que dura una crisis el ritmo de trabajo se acelera, por la cantidad de información que se maneja y tramita, así como por la premura que exigen los públicos afectados, ya sean internos o externos. El tiempo durante una crisis siempre corre en contra de la organización, ya que se exigen soluciones solventes en el menor tiempo posible y por ello es necesario manejar la situación antes de que se pierda el control.

Rasgos característicos de las crisis II.

DESESTABILIZACIÓN

- La crisis afecta al normal funcionamiento de la organización, alterando las rutinas y metodologías de trabajo diario.

ANSIEDAD

- Fruto de la urgencia y desestabilización, las crisis generan ansiedad en los trabajadores y responsables de la organización, que debe controlarse y tratar de subsanar antes de que afecte negativamente a la gestión del problema.

SATURACIÓN Y DESINFORMACIÓN

- Dos términos aparentemente opuestos que, sin embargo, derivan del exceso pero descontrolado volumen de información que las crisis generan.

SENSACIÓN DE NECESIDAD DE CORTOPLACISMO

- El principal objetivo de una organización que entra en una situación de crisis es superarla lo antes posible y, en muchas ocasiones, esta visión minimiza las posibilidades de recuperación.

FOCALIZACIÓN MEDIÁTICA Y SOCIAL

- Las situaciones de crisis son el espacio temporal en el que los medios de comunicación y, de manera derivada, la opinión pública, presta una mayor atención a nuestra organización.

Rasgos característicos de las crisis III.

ESCASEZ Y TENDENCIA DESCENDIENTE DE CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

- La rapidez informativa y la pluralidad de fuentes, puede conducir a la menor calidad en las noticias que tratan de difundir las organizaciones, además del tiempo reducido para poder trabajar los periodistas corresponsales de estas noticias.

EMOCIONES DE LOS PÚBLICOS

- En relación con las características anteriores, las emociones de los públicos puede condicionar la la actuación en busca del consenso.

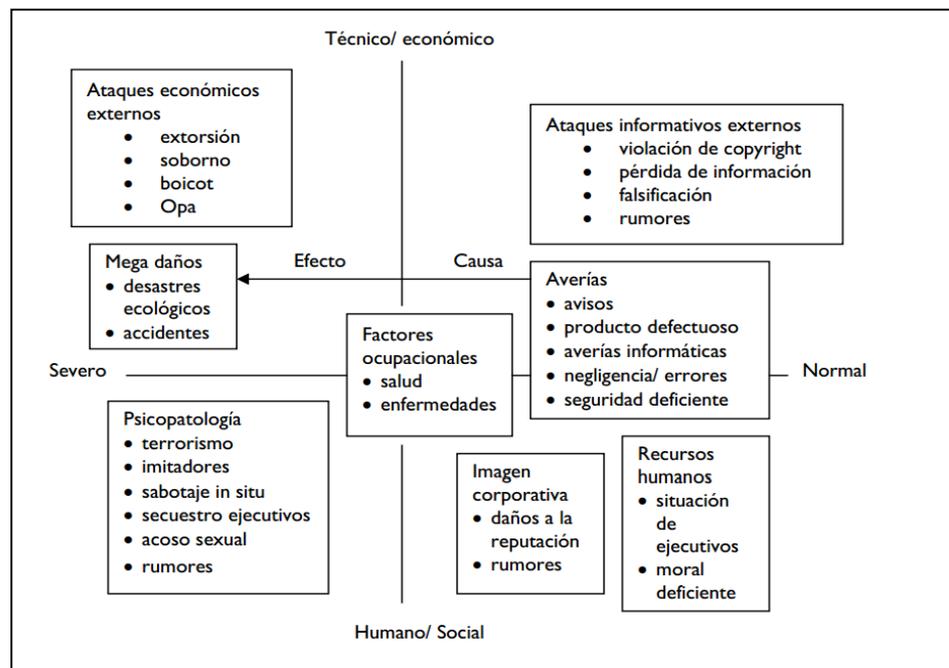
DESAFÍO PARA LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

- La imagen y reputación son los valores intangibles susceptibles de salir lastimados ante una situación de crisis, los objetivos de una comunicación de crisis se perfilan observando las medidas que minimicen los efectos negativos sobre estos valores.

Tipos de crisis de comunicación

«Cada crisis es única, raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos» (Piñuel, 1997: 168).

Un ejemplo de clasificación, según *Mitroff y Pearson (1995)*.



Tipos de crisis de comunicación: otras clasificaciones

Objetivas

vs.

subjetivas

Exógenas

vs.

endógenas

Mediatizada

vs.

silenciosa

Evitables

vs.

inevitables

**Economico-
materiales**

vs.

humanas

Severas

vs.

leves

Previsibles

vs.

impredecibles



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Actividades principales de gestión de crisis

Realizar listado de actuaciones que podrían generar una crisis.

Diseño de actuaciones y políticas de prevención asociada a cada crisis potencial.

Definición de estrategias y técnicas para el combate de cada crisis potencial.

Identificación de posibles públicos afectados.

Creación de canales de comunicación efectivos para cada público afectado.

Desplegar estrategias tendentes a minimizar el impacto sobre la reputación organizacional.

Ensayo y testeo de propuestas.

Actividades de contención de la crisis

Pinsdorf (1987) recomienda seguir estos pasos:

Monitoreo objetivo del ambiente para localizar aquello susceptible de afectar a la organización y planeación de estrategias de minimización de impacto.

Empatía en la visualización de la organización, como si se tratara de un actor externo (público y medios).

Apreciar la presión extrema de los medios.

Seleccionar un comunicador pragmático y de visión amplia con libertad de acción.

Debemos involucrar a la dirección de nuestra organización en los siguientes aspectos:

Estudiar el entorno

- Identificar posibilidades de que un asunto pueda convertirse en crisis.
- Establecer distintos escenarios posibles.
- Anticipar posibles complicaciones de cada escenario.
- Eliminar riesgos para la organización.

Identificar alternativas de acción

- Lograr consenso en torno a la política de actuación.
- Establecer elementos del plan de crisis.
- Identificar públicos clave y determinar su importancia.
- Adoptar políticas de actuación sobre los distintos públicos.

Desarrollar plan de crisis

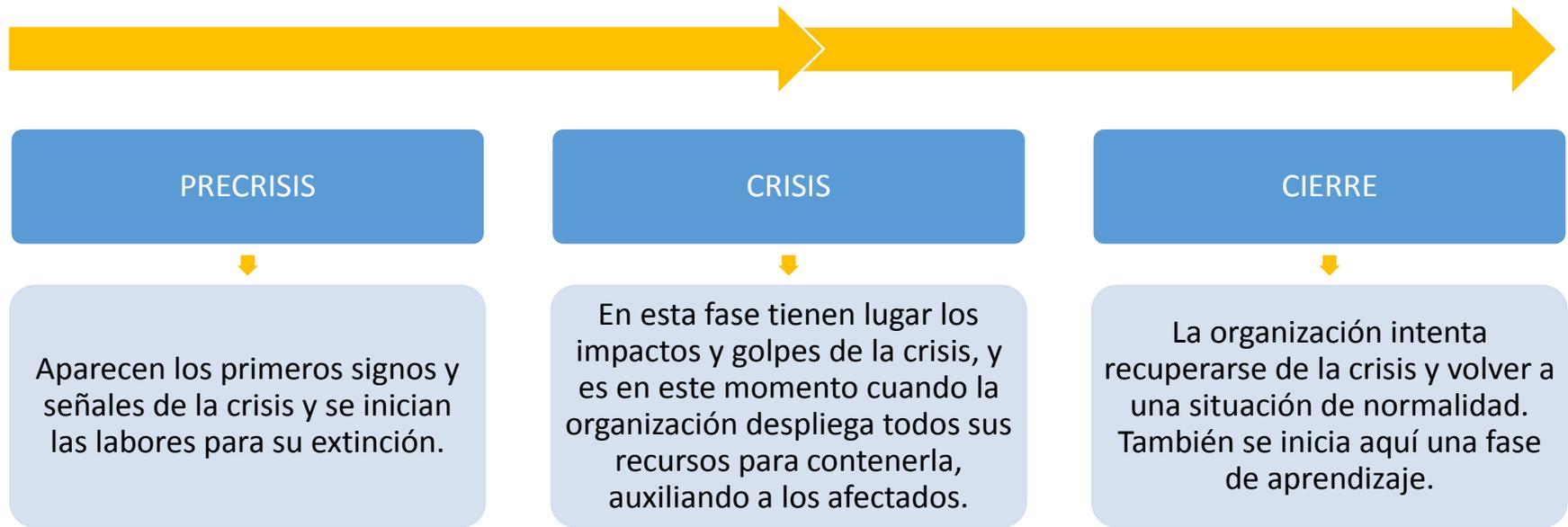
- Formar un comité de crisis.
- Establecer áreas de responsabilidad de los elementos del comité.
- Establecer modo y forma de comunicación con los públicos.
- Clasificar actividades a llevar a cabo en caso de crisis, en función de su prioridad.
- Nombrar portavoz oficial.
- Familiarizarse con medios de comunicación.
- Dar a conocer el plan a audiencias internas.

Determinar presupuesto

- Identificar recursos disponibles (materiales y humanos).
- Presupuestar proceso de planificación.
- Presupuestar proceso de simulación y mantenimiento.

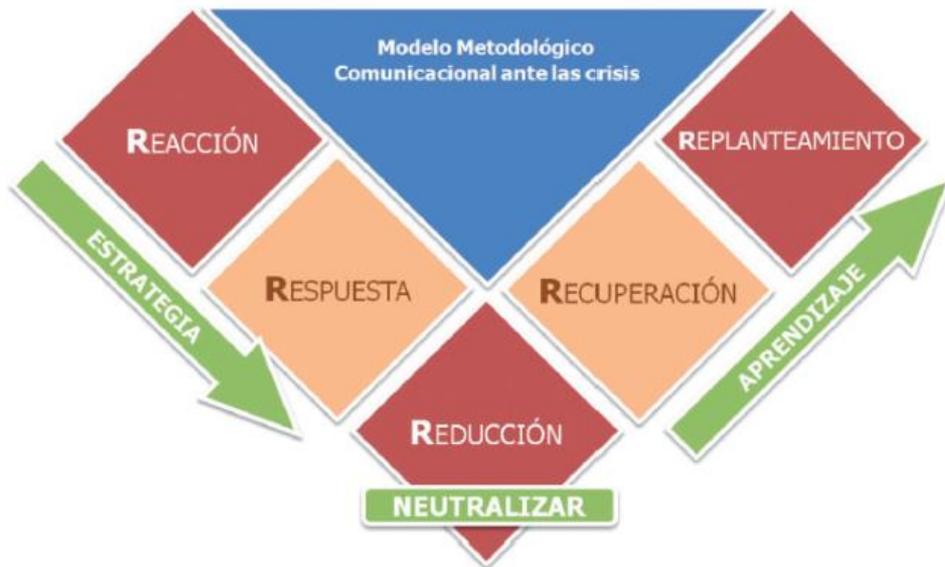
(González Herrero, 1998)

Fases de la comunicación de crisis



La crisis no tiene necesariamente que cubrir todas las fases. Una crisis detectada de forma temprana puede finalizar en la fase de “pre-crisis”, sin generar consecuencias mayores sobre la reputación organizacional.

Modelo metodológico de gestión de la comunicación de crisis



Cada situación de crisis guarda particularidades propias, que impiden que exista una única norma de actuación, más allá que acogerse al plan de crisis. Sin embargo, sí existe a nivel teórico un modelo metodológico, que se presenta a continuación y que distingue las siguientes fases de actuación: reacción, respuesta, reducción, recuperación y replanteamiento.

No obstante, si bien en el ámbito empresarial, donde la gestión de crisis es una disciplina bastante desarrollada, la reacción es prácticamente una obligación; en el ámbito político se plantean dos preguntas clave: ¿es necesario intervenir? ¿Los beneficios por la intervención son mayores que las pérdidas por la no actuación? El tipo de respuesta a estas preguntas afecta a la legitimidad del poder político y administrativo. En ocasiones, una respuesta innecesaria puede provocar el incremento de la crisis.

Una modalidad de comunicación pública

Si abordamos las modalidades de comunicación pública, esta puede adoptar diferentes formas:

Comunicación electoral

Comunicación interna

Comunicación institucional

Comunicación gubernamental

Comunicación de problemas o de crisis.

Cada una de ellas presenta peculiaridades diferentes, pero todas ellas transmiten un mensaje político. Las instituciones que comunican mensajes políticos lo hacen a través de técnicas de comunicación institucional que se definen como:

«Conjunto de reglas, principios, procedimientos y aplicaciones de la comunicación de intención persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir poder, y realizar el bien público» (Canel, 1997).

Algunos ejemplos de comunicación de crisis:

MEGA DAÑOS:

- El accidente del Prestige. [Link.](#)
- Petrolera explota en EE.UU. [Link.](#)
- Terremoto de Lorca. [Link.](#)

PSICOPATOLOGÍA:

- Abusos sexuales presentador de la BBC. [Link.](#) Dimisión director BBC. [Link.](#)

IMAGEN CORPORATIVA:

- Gestión de la marca Huawei. [Link.](#)

AVERÍAS-MEGA DAÑOS:

- Vehículos Toyota defectuosos. [Link.](#)
- Las averías del Samsung Galaxy Note. [Link.](#)