

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO



### I.1. CONCEPTOS, TIPOS Y FASES DE UNA CRISIS

#### I.1.1. ¿Qué es una crisis?

Decía John F. Kennedy (Arroyo y Yus, 2008, p. 77) por aquel entonces, que «*si escribimos en chino, la palabra “crisis”, se compone de dos partes (...): una representa peligro, la otra representa oportunidad*».

Lo cierto es que esta palabra ha ocupado siempre un lugar destacado en la historia de nuestras instituciones, por ser un término que alcanza «popularidad» en la variedad léxica del ciudadano, sobre todo para identificar vicisitudes y situaciones con una connotación negativa.

La Real Academia de la Lengua Española le atribuye, entre otros, el significado de «*situación mala o difícil*» (Real Academia Española, 2016). Junto a la simplicidad a primera vista de esta acepción, nos sumergimos en un amplio elenco de definiciones que se han ido gestando, quizás, promovidos por los intentos de operacionalización de este fenómeno entre los teóricos que se aproximan a su estudio.

Como primer objetivo de este trabajo, nos proponemos identificar las definiciones y características de una crisis. Iniciamos un amplio recorrido por su significado, tipología o taxonomía y etapas de desarrollo, sustentando las definiciones con la observación de casos próximos de comunicación de crisis que destacan por algún aspecto singular.

Como apuntábamos en la parte introductoria, el análisis empírico de la gestión comunicativa de una situación de crisis se inclina hacia la abundante bibliografía de casos ocurridos en el sector empresarial privado y, en la mayoría de las ocasiones, con mayor presencia de estudios prácticos que académicos, lo que implica que las delimitaciones conceptuales presenten alusiones directas a la empresa como la organización víctima que se manifiesta expuesta a sufrir los avatares de una crisis. No por ello carecen estas definiciones del valor

teórico suficiente para aplicar su significado a lo que entendemos por crisis en una administración pública.

Definimos crisis como:

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 variación que implica para una organización la llegada de una situación de crisis hace que los tiempos se acorten, y se acelere la toma de decisiones en un clima de agotamiento que condiciona los objetivos de la organización. El factor tiempo y el estrés que producen en la psicología humana parecen condicionar el proceso de respuesta, la gestión y la estrategia de comunicación.

Autores como Fearn-Banks señalan que una crisis es:

Un acontecimiento importante con un resultado potencialmente negativo que afecta a una organización, empresa, o industria, así como los públicos, productos, servicios o buen nombre. Interrumpe las operaciones comerciales normales y, a veces puede poner en peligro la existencia de la organización.

(Fearn-Banks, 1996, p. 1).

De manera similar Coombs (2007c), manifiesta que la crisis *«es un evento que presenta una gran amenaza impredecible, que puede tener un efecto negativo sobre la organización, la industria, o partes interesadas, si no se maneja adecuadamente»* (p. 2).

Tuñez (2005) añade un valor al significado de crisis, además del de su origen o sus consecuencias, y avanza hacia la gestión del disenso introduciendo las medidas precisas para paliar la situación conflictiva. Entiende una crisis como:

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).

Dentro de este contexto, tanto en el sector público como en la esfera privada, se coincide que la aparición de una situación de crisis, altera la relación con los públicos de la organización y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa u organización para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas (González Herrero, 1998).

Ante la llegada de una crisis se desestabiliza la organización, se rompe con la normalidad y llegamos a una situación especial «*que no puede gestionarse recurriendo a métodos o medios habituales y para las que hay que adoptar medidas extraordinarias o especiales para su disolución*» (Calahorro, 2005, p. 9). La respuesta a través de estas medidas extraordinarias se encuentra condicionada por la legítima preocupación y necesidad de una protección a la imagen y reputación de la institución (Coombs, 2006).

Cuatro son las variables que señala Elizalde (2004) en la definición de una situación de crisis, que detallamos a continuación:

- La primera es el entramado de relaciones de poder entre los agentes que están implicados en esa actividad. En relación con esta primera variable, la «situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder» (Elizalde, 2004, p:21), se necesita que las «consecuencias sean tan graves» (Elizalde, 2009, pp. 208-210) que imposibiliten que los implicados controlen algunas de las partes estructurales. 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» (Elizalde, 2004, p. 26).
- Como segunda variable encontramos el tiempo reducido que el afectado por una crisis dispone para poder solucionarla.
- En tercer lugar, se sitúa el alto grado de compromiso emocional que esta situación de gravedad y urgencia provoca.
- Finalmente, el menor grado de control sobre su propio comportamiento o el de las personas implicadas para solucionar el problema central de la crisis.

Para que haya una crisis se necesita un público que identifique la situación como difícil y hostil. El corpus de personas que conforman los públicos a los que se destinan las medidas de gestión y comunicación son los que vienen a percibir la amenaza que supone la crisis para la organización, de esa percepción se pueden generar resultados, en ocasiones, negativos para los públicos interesados o *stakeholders*<sup>1</sup> (Coombs, 2007a).

<sup>1</sup> Fue R. Edward Freeman (Freeman, 1984) en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, quien populariza el concepto, y desde entonces, se ha convertido en un concepto central para todo tipo de organizaciones. Para Freeman (Freeman, 1984, p. 6), los *stakeholders* son «*cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una organización*». Este término incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la organización.

El recorrido por las definiciones de crisis nos permite responder a interrogantes como:

- ¿Qué es una crisis? Un cambio repentino.
- ¿Por qué razones se produce? Por la aparición imprevista de un fenómeno natural o provocado, previsible o súbito, propio o ajeno.
- ¿Qué hacer ante la aparición de una crisis? Dar respuesta cumpliendo lo establecido en las estrategias definidas de gestión y comunicación.
- ¿Para qué? Con el fin de minimizar los daños en la reputación e imagen de una organización, evitando así los efectos negativos, recuperando la normalidad perdida, preservando la posición de poder y concluyendo con un elenco de indicaciones para retroalimentar el sistema ante la aparición de una nueva situación de ruptura en el futuro.

A partir de estas manifestaciones, podemos concluir que una crisis es una situación extraordinaria que provoca una ruptura en el equilibrio de una organización, altera los procedimientos regulados de funcionamiento y provoca un efecto perturbador de las relaciones con sus públicos internos y externos. Se demanda una toma de decisiones urgente y una política de comunicación transparente orientada al cierre de la situación crítica, tratando de mantener intacta su reputación e imagen, así como la capacidad de liderazgo de sus gestores y la posición de poder de estos dentro del sistema. De sus conclusiones obtenemos lecciones listas para ser aplicadas en situaciones venideras, bajo la atenta mirada de la sociedad y sometida al relato de los medios de comunicación que se hacen eco de la noticia.

### 1.1.2. Características de una crisis

Al aproximarnos a nuestro objeto de estudio, vemos que una crisis contiene diferentes características, cuya existencia anuncian su llegada. Exponemos la singularidad de este fenómeno a partir de una amplia revisión bibliográfica de autores como Hermann (1963); Westphalen (1991); Berge (1990); José Luís Piñuel (1997); Verónica Sartre (2003); Luziano Elizalde (2004); Francisco Marín (2009); M<sup>a</sup> José Canel (2010) y Antonio Castillo (2010). A través de ellos, hemos podido detectar en las crisis elementos como:

- Factor sorpresa: la eclosión de una crisis se produce, en la mayoría de las ocasiones, sin el anuncio previo de su llegada.
- Amenaza: supone una amenaza para las organizaciones susceptibles de sufrir una situación de crisis en cualquier momento.
- Carácter único: a pesar de la exhaustiva clasificación de los tipos de crisis, con presencia de rasgos comunes, cada crisis es única y produce efectos únicos.
- Desestabilización: produce la ruptura del equilibrio dentro de las organizaciones y altera el funcionamiento normal de sus procedimientos.

- Tiempos limitados: los plazos en la toma de decisiones se reducen, la gestión se produce en una situación marcada por el estrés y la rapidez.
- Tensión en la toma de decisiones: las decisiones se adoptan en un clima de ansiedad y prisas, los posibles fallos en el resultado de su gestión tensa las medidas a ejecutar.
- Estrés: generan efectos psicológicos y emocionales sobre los responsables de su gestión y las audiencias, los portavoces necesitan de media-training que los prepare para comunicar la situación de crisis.
- Emociones del público: en relación con las características anteriores, las emociones del público pueden condicionar la «claridad para actuar en busca del consenso o para atender el problema de la interdependencia» (Elizalde, 2004: 29).
- Dificultad para el control de la conducta: «las emociones fuertes que envuelven el problema, la percepción de que hay poco tiempo para actuar y la importancia de lo que está en juego provocan conductas que usted no produciría en situaciones de menos presión» (Elizalde, 2004:30).
- 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.
- Escasez y tendencia descendente de calidad de la información: la rapidez informativa y la pluralidad de fuentes pueden 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.
- Presión mediática: los medios de comunicación se encuentran expectantes para lograr la primicia informativa y se afanan en la construcción de la realidad, en cumplimiento de su función social.
- Peligro para la posición de poder dentro de la corporación: los otros agentes intervinientes en la organización se disputan la posición de poder en medio de este clima de incertidumbre.

Ahora que hemos detallado sus características, a continuación, identificaremos los orígenes de una crisis y los distintos tipos.

### 1.1.3. Tipos de crisis

La revisión bibliográfica de casos de crisis representa el mejor aliado para entender que no hay dos crisis iguales, «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, p. 168). Hemos encontrado una relación de dependencia entre la taxonomía del fenómeno y sus

investigaciones científicas, quizás porque los estudiosos de esta disciplina se afanan en establecer clasificaciones para diferenciar las crisis a partir de variables concretas que dan lugar a familias de crisis o tipologías precisas.

Taneja, Pryor, Sewell y Recuero (2014) explican que, según Mitroff, las crisis pueden ser divididas en siete familias principales que, en virtud de su naturaleza, serían:

- Económicas: incluyen eventos o situaciones tales como huelgas, caídas de los mercados y la escasez de oportunidades laborales.
- Informativas: donde hay una pérdida de importancia de información o de organización, registros públicos o confidenciales, el robo a través de ataques de phishing o la ingeniería social o pérdida de datos sensibles.
- Físicas: incluyen los principales equipos comprometidos, la pérdida de proveedores o una interrupción importante en una planta clave de funcionamiento.
- Recursos humanos: podrían ser la pérdida de un ejecutivo clave o un miembro del equipo, vandalismo o violencia en el trabajo, la reputación como rumores y chismes que pueden dañar la reputación de la organización.
- Actos psicopáticos: es decir, los actos impensables como ataques terroristas, el secuestro o incluso la manipulación de los productos.
- Desastres naturales: incluyen tornados, terremotos, fuego e inundaciones repentinas, o brotes de una enfermedad.

Si atendemos a un nivel más concreto de tipos de crisis, encontramos a su vez en la naturaleza de los acontecimientos un criterio de clasificación que permite diferenciar entre crisis objetivas y subjetivas.

Las crisis objetivas se perciben de igual forma por todos los públicos, un ejemplo de crisis objetiva puede ser un terremoto donde los interesados identifican fácilmente el origen de la crisis, en esta situación no hay nada interpretativo en el hecho que ha motivado el conflicto.

En cambio, las crisis son subjetivas cuando sus hechos se relacionan con percepciones individuales que generan un estado de opinión, como sería la crisis originada por una declaración y la información vertida en la prensa; las interpretaciones de una noticia o la propagación de un rumor (Westphalen y Piñuel, 1993; Piñuel, 1997; Marín, 2009).

El riesgo de opinión es mucho más sutil, difícil e incluso imposible de prever. Plantea un problema de comunicación: no se trata de saber lo que la empresa hace, sino lo que ella es, cuál es su identidad, cómo se presenta.

(Piñuel, 1997, p. 169).

Las crisis subjetivas exhiben una peculiaridad nada desdeñable para la organización y es que añaden dificultad a la posible auditoría de riesgos o a la definición de los escenarios y su gestión (Losada, 2010).

Si atendemos al lugar exacto donde localizamos el principio de la crisis o sus causas, hablamos de crisis exógenas o endógenas, dependiendo si el foco se encuentra dentro o fuera de la organización (Piñuel, 1997, Fita, 1999, López Quesada, 2003).

Los factores exógenos suponen una mayor amenaza para la imagen o reputación de la institución, e incluyen (Tipurić, D., Skoko, B., Jugo, D., y Mešin, M., 2013) a los desastres naturales, los accidentes, los cambios políticos y sociales, así como las crisis económicas, entre otros.

Por otra parte, las causas endógenas a menudo implican situaciones de crisis que no son visibles fuera de las organizaciones. Se refieren a los problemas de dentro que representan un peligro en la cohesión interna de la organización con posibilidad de proyectar sus efectos hacia el exterior, dando lugar a una doble crisis interna y externa. Las causas internas son (Darko et al., 2013): la mala organización del trabajo, las relaciones interpersonales tensas, la incompetencia y la inmoralidad de la gestión, la corrupción, la rivalidad negativa, la falta de cultura corporativa, malas condiciones de trabajo, metas poco realistas del sindicato, la falta de comunicación, entre otras.

Sin perder de vista el origen de la crisis como elemento de clasificación, y hecha la apreciación sobre su ubicación interna y externa a la organización, José Luis Piñuel (1997) distingue entre las crisis que se producen:

- En el entorno de las relaciones sociales (relaciones de producción, despidos, cambio en la dirección de la organización, conflictos laborales como una huelga, los provocados por la negociación colectiva e incluso por cambios de la normativa reguladora del sector).
- Las que se gestan en el entorno de las relaciones humanas (motivadas por un atentado o algún defecto en el sistema de trabajo y cadena de producción).
- Por último, las que ubicamos en el entorno de las relaciones de comunicación (rumorología, posibles enfrentamientos entre departamentos, las declaraciones polémicas o publicaciones en prensa).

Si analizamos la crisis desde el punto de vista de los medios de comunicación, la línea que separa la gestión de la crisis en los medios de comunicación identifica un tipo de crisis silenciosa y otra mediática (López Quesada, 2003). Las primeras son aquellas donde la crisis presenta una primera señal de alerta, pero su adecuada gestión la hace desaparecer y no llega a ser conocida por el resto del público. En cambio, cuando ocupa los titulares de informativos y rotativos estamos ante una crisis mediática, si esta se produce es porque ha ocurrido un fallo en la gestión inicial del conflicto que la transporta al escenario público y la posiciona en el foco de interés de los medios de comunicación.

Atendiendo al modelo de gestión de crisis que adoptan las organizaciones, González Herrero (1998) distingue entre crisis evitables y no evitables. El factor sorpresa y la falta de señales de advertencia que anuncian la llegada de una crisis separan, principalmente, los dos tipos.

La crisis inevitable se debe a fenómenos imprevistos que nos transportan al desarrollo de las fases más críticas de gestión de una crisis, mientras que una crisis evitable permite que una buena gestión pueda ahuyentar el desarrollo agudo de la crisis y mantener el equilibrio. El resultado ideal en la gestión de una crisis evitable se alcanza si no se produce la eclosión de la ruptura. Los esfuerzos se deben dirigir a no detonar la crisis, mientras que en una crisis de las que hemos definido como inevitable todos los esfuerzos se dirigen a salir de la crisis cuanto antes, evitando que estas se hagan crónicas o que su impacto se agrave (Marín, 2009).

Consideramos importante apuntar la extensa clasificación de tipos de crisis que recogen los autores Seeger, Selnow y Ulmer (2003). En su estudio de crisis recopilan los tipos de crisis de otros teóricos que les preceden en la investigación de este fenómeno como Meyers y Holusha (1986), Coombs (2007c), o Mitroff y Anagnos (2000).

Los primeros, Meyers y Holusha (1986), identifican nueve tipos de crisis en función de las características concretas de cada situación a las que se enfrenta una organización como son: la de percepción pública; la producida por un cambio repentino de los mercados; aquella que tiene lugar con ocasión de fallos en el producto; los relevos que se producen en las altas direcciones; las crisis de efectivos; aquellas que se originan por las relaciones industriales; si se produce una OPA hostil; los acontecimientos internacionales adversos y las crisis motivadas por normas de regularización o desregularización.

Coombs (2007c), identifica como tipos de crisis aquellas que se producen por desastres naturales, por malas intenciones, las que tiene su foco en averías técnicas, en problemas humanos, los nuevos desafíos para la organización, graves daños, fechorías en la organización, y las que dan origen al rumor.

Bajo este panorama variopinto de clasificaciones, autores como Seymour y Moore (2000) proporcionan una clasificación de tipos de situaciones de crisis, que comparan las situaciones de crisis con serpientes. Es decir:

- Una «crisis cobra» es un desastre que le sucede a una corporación de repente, lo coge con la guardia baja, lo que lleva a una crisis con muy poco tiempo para reaccionar.
- Por otro lado, una «crisis pitón» implica una crisis impulsado por una cuestión candente más lenta, es decir, una crisis que representa un conjunto de problemas que paralizan la organización, uno tras otro, destruyéndola lentamente en pedazos.

Concluimos este apartado como lo hemos iniciado, señalando que existe una pluralidad de definiciones del concepto de crisis, por sus efectos y consecuencias. Esto hace difícil establecer una taxonomía.

Autores como Cutlip, Center y Broom (2003), entre otros, señalan que, «*además de la causa, es extremadamente importante reconocer el tipo de una crisis, con el fin de preparar una respuesta adecuada, que depende del tipo y la duración de los posibles escenarios*» (p. 389).

Por dicha razón, en el análisis de los tipos de crisis despierta un mayor interés la diferencia entre sus modelos de gestión de crisis evitable e inevitable, ya que esta apreciación condiciona la relación de medidas reactivas necesarias para evitar y contener la crisis, o recuperar el estadio de normalidad previo a su aparición. Relacionado con este criterio clasificador, es importante señalar el origen del fenómeno y la atribución de responsabilidad. Si la crisis es natural y no podemos identificar al responsable de la tragedia parece más favorable la percepción positiva de las medidas de gestión de la tragedia por las audiencias y la estrategia de su comunicación.

#### **1.1.4. Fases de la crisis**

La situación de crisis presenta un desarrollo cronológico en fases objetivamente identificables, que guardan una relación simultánea con las medidas que se contemplan en la estrategia de gestión y comunicación.

Desde que se detecta la primera señal de alerta de la crisis hasta que se anuncia su fin, el periplo que recorre este fenómeno refleja una similitud con el ciclo de la vida: nacimiento —aparición de la crisis, crecimiento— desarrollo de la crisis, hasta la fase final de terminación de crisis o defunción (González Herrero, 1998).

La existencia de fases acotadas no exige tener que superarlas todas, es más, resulta un éxito si la organización que se halla inmersa en un estado excepcional es capaz de cerrar la crisis en su fase previa sin necesidad de atravesar el resto de las etapas. En este caso, a diferencia del símil ciclo de la vida utilizado antes para describir el recorrido natural de una crisis, puede ser garantía de éxito asistir al aborto del fenómeno desde su etapa inicial, lo que conduce a una gestión eficaz que reduce los efectos negativos que se gestan con el desarrollo de las demás etapas.

Cada una de las fases por la que discurre este fenómeno representa una prueba de aptitud para los gestores públicos y demanda actuaciones diferentes con una escala de jerarquía en cuanto a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Distinguimos tres grandes momentos en una crisis: desde su fase inicial o precrisis, la fase de crisis o desarrollo, y la fase de cierre o terminación (Meyer y Holusha, 1986; González Herrero, 1998). Llegado este momento es adecuado acometer un proceso de aprendizaje y rendición de cuentas de todo lo ocurrido. Estas tres fases que otro autor —Richardson (1994)— denomina fase anterior a la crisis, fase de impacto o rescate y fase de recuperación o desaparición, contemplan medidas adecuadas a los tiempos por los que la crisis discurre.

De un modo sencillo, la fase anterior al desastre es aquella donde los signos de una crisis aparecen y se trata de eliminar el riesgo; la fase de impacto de la crisis o fase de rescate, es donde tiene lugar los golpes de crisis y la gente proporciona apoyo a los afectados o participa

en ella. Por último, la fase de recuperación o desaparición que se refiere al momento en el que la organización intenta recuperar el apoyo de las partes interesadas.

Los tres grandes estadios que hemos anunciado como el camino que recorre este fenómeno social desde su origen hasta su terminación se fraccionan por autores como Fink (1986) y Piñuel (1997) en cuatro fases donde se distingue: una primera fase preliminar, seguida de una fase aguda, otra crónica y se finaliza con la postcrisis. Mitroff y Pearson (1997) añaden una fase más en el desarrollo del conflicto y distinguen cinco momentos de una crisis desde la detección de señales, la preparación y prevención, la contención de daños, para concluir con la recuperación y el aprendizaje.

En sintonía con esta última relación de estaciones, las dimensiones de la crisis que definen Vanaclocha, García y Natera (2010) se presentan con un acento más profundo en la prevención y preparación, las dos fases previas a la respuesta de la crisis y la fase de postcrisis. La catalogación y detección de riesgos copa el desarrollo de la fase de prevención y, en la preparación, es donde se definen los planes de contingencias y protocolos de actuación que se implantan de modo rápido cuando se produce la tragedia. Los méritos finales se alcanzan con la vuelta a la normalidad por medio del desarrollo de planes de atención a los afectados. En ese momento se aborda la redefinición de estrategias y los planes contenidos en la fase de prevención y de preparación.

Todos los momentos son relevantes y las decisiones que se adoptan tienen consecuencias sobre el resto del proceso. La fase de precrisis es aquella donde la organización se juega parte del éxito de su gestión (Losada, 2010) y permite diferenciar entre un modelo de gestión de crisis evitable e inevitable (González Herrero, 1998).

Antes de la crisis, la preparación consiste en el desarrollo de conocimientos y capacidades con el fin de prever, responder y recuperarse de una crisis (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2013):

- La evaluación de riesgos constituye el primer paso fundamental en la preparación: requiere la identificación y el análisis de las principales amenazas, peligros y vulnerabilidades relacionadas.
- Poseer sistemas de alerta temprana basados en la detección de estas amenazas sirve para activar los planes de emergencia o contingencia predefinidos.
- El almacenamiento, el mantenimiento de equipos y suministros, la formación y el ejercicio de las fuerzas de respuesta de emergencia y los mecanismos de coordinación relacionados a través de ejercicios regulares, todo ello contribuye a la preparación.
- Estructuras institucionales apropiadas, los mandatos claros apoyados por políticas integrales, la legislación y asignación de recursos para todas estas capacidades a través de los presupuestos ordinarios también juegan un papel decisivo para la preparación a fondo para la crisis.

Como hemos anunciado, en el segundo modelo no se atisban señales premonitorias que anuncien la llegada de la crisis, en cambio, el primero se caracteriza porque se reciben las primeras señales de alerta que avisan de la posible llegada de una situación hostil a la organización. Es la oportunidad para desplegar todos los esfuerzos y ejecutar las medidas planificadas para evitar su fase de desarrollo (aguda y crónica). Normalmente, si estalla la crisis es porque los esfuerzos por evitarla han caído en saco roto y se inaugura la fase de desarrollo o crisis donde la estrategia a seguir es diferente.

Una vez que se materializa en la realidad, se inicia la fase de desarrollo de la crisis. Aquí detallamos que (OECD, 2013):

- La detección de una crisis puede surgir a través de diversas fuentes (por ejemplo, redes de vigilancia y sistemas de alerta temprana, autoridades públicas, ciudadanos, medios de comunicación, el sector privado, etc.). Puede acumularse con el tiempo o pasar de repente.
- Debemos realizar un seguimiento de la evolución de una crisis con el fin de dar sentido a sus características y determinar el cuadro operativo que requiere una organización de inteligencia apropiada.
- Esto permite la selección de planes de contingencia apropiados y activación de redes de respuesta de emergencia apropiadas.
- Los esfuerzos de respuesta deben ser coordinados, vigilados y adaptados a medida que la crisis se desarrolla a través de los cuidados tácticos y estratégicos de las células de crisis en los niveles apropiados.
- Los procedimientos normalizados de trabajo (PNT) deben regir las operaciones y la coordinación y deben incluir el intercambio de información y los protocolos de comunicación, así como los mecanismos de escalamiento para movilizar medios de respuesta de emergencia adicionales.
- Además de asegurar la cooperación y ejercer la toma de decisiones, el liderazgo juega un papel clave en la comunicación de crisis. La comunicación con los medios de comunicación y el público en general para proporcionar sentido a los acontecimientos, para mantener la confianza en los servicios de emergencia y el gobierno, y para transmitir mensajes específicos es una función esencial de los líderes durante la crisis.

Lo ideal es evitar que la crisis se produzca, pero esto a veces no es más que un anhelo. Una vez que la crisis sucede, procede dar un paso adelante para alcanzar una solución viable a esta situación que reduzca los costes sobre la imagen de nuestra institución.

A partir de lo estudiado podemos decir que la fase de crisis se inicia por dos razones: bien porque fracasa la fase previa por acción u omisión de acciones, o porque irrumpe con fuerza una crisis inevitable. En este escalón de su desarrollo vital, en la fase aguda, es cuando los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento con una cobertura total. La presión que se ejerce sobre las instituciones no puede derivar hacia el inmovilismo que se presenta

como el principal enemigo en esta fase de desarrollo (López Quesada, 2003). A partir de ahora es cuando los problemas se pueden enquistar dando lugar a la fase crónica o de mayor dificultad, donde otra instancia superior se convierte en la competente para su resolución. Podemos decir que se inaugura entonces la fase más dura del conflicto desde un punto de vista emocional y de presión psicológica.

Todo tiene —o cuando menos debe— su principio y fin. Llega el momento final cuando el interés mediático traslada su foco de atención a otro aspecto noticiable y desde la organización se emprende la última fase de desarrollo de la crisis. No es aconsejable la perpetuidad de una situación de crisis, es preferible que los trabajos reactivos de los responsables de la política de comunicación se orienten a su terminación. Desde que la crisis estalla, alcanzar esta fase y llegar a su cierre es la meta que buscan las estrategias y acciones de gestión emprendidas. La finalidad que se persigue es retornar al estado que reinaba antes de la crisis.

La crisis constituye una oportunidad de superación, pero para eso es preciso emprender un balance y aprendizaje auditando todos los procedimientos de la organización que nos trasporten a las conclusiones sobre errores y aciertos cometidos durante las fases de gestión. Por higiene democrática, las instituciones deben realizar una rendición de cuentas de las medidas que pusieron en marcha. Es más, en el momento en que una institución hace balance o *accountability*<sup>2</sup> de lo ocurrido es cuando realmente nos podremos encontrar ante el fin de la amenaza.

Pero no siempre resulta sencillo alcanzar la fase de postcrisis, ni saber terminar o extraer las enseñanzas de su gestión. Cuando parece que se repliegan banderas por el final técnico de la situación de crisis, se atisba el peligro de cometer un apresurado e inadecuado cierre del conflicto. Entonces se pueden correr dos riesgos: «*detenerse ante ciertos signos precursoros engañosos y proclamar demasiado pronto el fin de la crisis o, por el contrario, mantener demasiado tiempo una organización de crisis, con todos los inconvenientes que esto acarrea*» (Piñuel, 1997, p. 193). Es necesario buscar un equilibrio, la institución no se puede quedar agazapada esperando que una crisis llegue a su fin, pues «*las crisis no finalizan por sí mismas, deben ser terminadas*» (Boin, Hart, Stern y Sundelius, 2007, p. 179). En la Administración Pública esto se hace aún más necesario pues el resto de actores va explorando el estadio siguiente buscando oportunidades para atacar a sus adversarios, lo que puede derivar en otra crisis. Por esta razón, resulta aconsejable no desmontar rápidamente las estructuras puestas en marcha durante la gestión del conflicto, ya que se pueden necesitar si se produce un nuevo brote.

La fase de postcrisis abre las puertas a una fase necesaria de aprendizaje y de investigación profunda, donde se evalúa el camino andado, las tomas de decisiones, el alcance de su gestión, su comunicación, el impacto que ha supuesto para la imagen de la organización y

<sup>2</sup> Al no haber una traducción precisa al castellano, utilizaremos el anglicismo. *Accountability* es un concepto que nace en la cultura anglosajona. Se refiere a la capacidad de rendir cuentas o dar cumplimiento. Alnoor Ebrahim define el concepto de rendición de cuentas como «*la responsabilidad de responder por un desempeño particular ante las expectativas de distintas audiencias, partes interesadas*» (Alnoor, 2006, p. 4).

liderazgo de sus gestores. Cuando una crisis termina, los agentes implicados tratan de cerrar el capítulo dentro de la organización y rápidamente trasladar las atenciones hacia los temas de gestión ordinaria de la institución, muchas veces para no recordar la situación de conflicto emocional que han sufrido durante el desarrollo de la crisis. Llegado este momento, como decíamos, se inicia la recogida de conclusiones y resultados de gestión de conflicto con la intención de proceder a una evaluación que origine una retroalimentación que nutra de nuevos ítems al sistema. Aun cuando se aconseja que la evaluación se lleve a cabo por agentes externos a las instituciones para garantizar más la objetividad de sus manifestaciones (Elizalde, 2004), puede resultar beneficioso que los miembros de la organización examinen su actuación a partir de lo planificado a fin de interiorizar los fallos o aciertos de todo el proceso.

Si las crisis se juegan en la arena pública y ante los medios de comunicación, el final de la crisis necesita de un cierre en el mismo escenario mediático a través de un balance y con gestos que escenifiquen su terminación (Hortas, 2007). Es el momento propicio de hacer recuento y mostrar un agradecimiento hacia las audiencias. En ese instante resta una adecuada representación teatral final de la crisis protagonizada por el máximo responsable de la organización, quien puede aprovechar esta oportunidad para anunciar posibles medidas correctoras de cara al futuro (López Quesada, 2003).

### 1.1.5. Psicología de una crisis

En una crisis, los seres humanos actúan y reaccionan de una manera particular. En este apartado intentaremos describir cómo las personas procesan la información de manera diferente durante una crisis, los estados mentales y los comportamientos que tienden a surgir en situaciones de crisis.

Una vez estallada la crisis hay ciertos estados mentales que prevalecen (Reynolds y Seeger, 2014):

- Incertidumbre: hay más preguntas que respuestas durante una crisis, especialmente en el principio. Esto será un desafío especialmente para el comunicador. Para poder reducir su ansiedad, las personas buscan información para determinar sus opciones y confirmar o no sus creencias.

Para reducir la incertidumbre, es esencial reconocer y expresar empatía por la audiencia y compartir con ellos el proceso que se está utilizando para obtener más información sobre la situación. Esto ayudará a las personas a manejar su ansiedad. Hay que decirles:

- Lo que se sabe.
- Lo que no se sabe.
- Qué proceso se está utilizando para obtener respuestas.

- Miedo, ansiedad y temor: la comunicación debe apuntar a empatizar con estos sentimientos.

El miedo es una importante consideración psicológica en la respuesta a una amenaza. En relación al mismo, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- En algunos casos, una amenaza percibida puede motivar y ayudar a la gente a tomar las acciones deseadas.
- En otros casos, el miedo a lo desconocido o a la incertidumbre puede ser el más debilitante de las respuestas psicológicas a los desastres y evitar que la gente tome medidas.
- Cuando la gente tiene miedo y no tiene la información adecuada, puede reaccionar de forma inapropiada para evitar la amenaza.

Los comunicadores pueden ayudar al presentar una evaluación precisa del nivel de peligro y proporcionar mensajes de acción para que las personas afectadas no se sientan impotentes.

- Desesperanza e impotencia: evitarlas es un objetivo vital de comunicación durante una crisis. La desesperanza es la sensación de que no se puede hacer nada por nadie para mejorar la situación. La impotencia es la sensación que tiene la gente de no tener poder para mejorar su situación o protegerse a sí mismos.

La mejor manera de poder contrarrestar estos sentimientos es tomando acciones durante una crisis que puedan ayudar a restaurar un sentido de control y superarlos.

- Negación: se refiere al acto de negarse a reconocer un daño inminente o daño que ya ha ocurrido. La negación se produce por una variedad de razones:
  - Las personas pueden no haber recibido suficiente información para reconocer la amenaza.
  - Pueden asumir que la situación no es tan mala como realmente parece.
  - Es posible que hayan recibido mensajes sobre una amenaza, pero que no se reciban mensajes de acción sobre cómo la gente debe responder a la amenaza.
  - Pueden recibir y comprender el mensaje, pero se comportan como si el peligro no es tan grande como lo que se les dice.

Todos estos estados mentales, afectan en cuanto a cómo se procesa la información durante una crisis. Por dichas razones, los seres humanos tendemos a (Reynolds y Seeger, 2014):

- Simplificar los mensajes: esto se da por una sencilla razón, hay un intenso estrés y una sobrecarga de información, por lo que las personas tenderán a:
  - No escuchar completamente la información debido a nuestra incapacidad de hacer malabares con múltiples hechos durante una crisis.
  - No recordar gran parte de la información como normalmente harían.

- Malinterpretar los mensajes confusos.

Para hacer frente, no se suele utilizar la lógica y el razonamiento para la toma de decisiones, sino más bien a confiar en los hábitos y prácticas.

- Aferrarnos a nuestras creencias: cambiar nuestras creencias durante una crisis o emergencia puede ser difícil. Tenemos la tendencia a no buscar pruebas que contradigan las creencias que ya tenemos. También tendemos a analizar cualquier mensaje contradictorio o poco claro acerca interpretándolo como coherente con nuestras existentes.

Lo más importante aquí es confiar en la opinión de los expertos. Pueden producirse opiniones contradictorias entre distintos expertos, por lo tanto, aquí lo que haremos será confiar en aquella fuente que sea más de confianza con la que estamos familiarizados. Incluso si esta fuente no tiene experiencia y proporciona información inexacta.

- Solemos buscar información y opiniones adicionales: tendemos a creer lo que vemos, pero antes de tomar medidas es probable que las personas hagan lo siguiente:
  - Cambiar los canales de televisión para ver si la misma advertencia se repite en otros lugares.
  - Tratar de llamar a sus amigos y familiares para ver si otros han escuchado los mismos mensajes.
  - Conversar con algún referente o líder local conocido y creíble.
  - Comprobar múltiples canales de redes sociales para ver lo que nuestros contactos están diciendo.
- Creemos en el primer mensaje: durante una crisis, la velocidad de una respuesta puede ser un factor importante en la reducción del daño. En ausencia de información, podemos empezar a especular y llenar los espacios en blanco. Esto a menudo da lugar a rumores. El primer mensaje que llega a nosotros puede ser el mensaje aceptado, a pesar de que otros mensajes sean más precisos posteriormente.

Debido a la tensión y el estrés, es necesario que los mensajes sean simples, creíbles y consistentes. La velocidad también es muy importante a la hora de comunicarse en caso de emergencia. Un mensaje eficaz debe hacer lo siguiente:

- Repetirse.
- Provenir de varias fuentes creíbles.
- Ser específico para el que está experimentando la crisis.
- Ofrecer un curso de acción positivo que se pueda ejecutar.

El aspecto psicológico es uno de los elementos más importantes para tener en cuenta en un proceso de comunicación de una crisis. Posteriormente, al desarrollar nuestro plan de comunicación, tendremos en cuenta dicho aspecto con el objetivo de generar una comunicación eficaz.