

Comunicación de crisis

1.- Planificación de comunicación de crisis

La simbiosis que se produce entre gestión de crisis y su comunicación permite acuñar el término gestión de comunicación de crisis, entendido como *“la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”* (González Herrero, 1998:38-39). La finalidad que impera en la toma de decisiones ante una comunicación de crisis es poder restituir el orden perdido y persuadir a la sociedad en sus emociones para que lleguen a percibir la sensación de tranquilidad y de control de la situación, y la confianza en la resolución del conflicto por las instituciones.

Por ello es muy importante por parte de los comunicadores, conocer muy bien las fases de la crisis, que acciones implican, con el objetivo de poder anticiparse apropiadamente a los problemas y responder de manera adecuada. En este sentido, podemos resumir estas acciones en el siguiente esquema (Reynolds y Seegan, 2014):

Ciclo de comunicación de crisis y principales acciones

Fase de precrisis	<ul style="list-style-type: none">• Estar preparados.• Desarrollar alianzas.• Desarrollar recomendaciones consensuadas.
Fase inicial	<ul style="list-style-type: none">• Reconocer el o los eventos con empatía. Explicar e informar al público, en formas más simples, por el riesgo.• Establecer la credibilidad de la agencia y el portavoz. Proporcionar cursos de acción de emergencia, incluyendo cómo y dónde obtener más información.• Comprometerse con las partes interesadas y el público para continuar la comunicación.
Fase de desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Ayudar al público a entender con mayor precisión sus propios riesgos.• Proporcionar antecedentes y la información que abarca a aquellos que lo necesitan.• Ganancia de la comprensión y el apoyo a los planes de respuesta y recuperación.• Escuchar a las partes interesadas y la retroalimentación de la audiencia, y corregir la información errónea.• Explicar recomendaciones de emergencia.• Facultar el riesgo/beneficio de la toma de decisiones.
Fase de resolución	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la respuesta pública emergencias similares futuras a través de la educación.• Honestamente examinar los problemas y contratiempos, y luego reforzar lo trabajado en los esfuerzos de recuperación y respuesta.• Persuadir al público para apoyar la política pública y la asignación de recursos al problema.

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover las actividades y capacidades del organismo, incluyendo el refuerzo de su identidad corporativa, tanto interna como externamente.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño plan de comunicación. • Documentar las lecciones aprendidas. • Determinar las acciones específicas para mejorar los sistemas de crisis o el plan de crisis.

Fuente: Reynolds, Bárbara y Matthew Seeger (2014). *Crisis and Emergency Risk Communication*. United States Department of Health and Human Services.

Los esfuerzos se encaminan de modo simultáneo hacia la gestión y comunicación y los modelos de gestión que se adoptan difieren en relación con la amenaza que los origina (Boin, et al, 2007:21), ya que no es lo mismo la respuesta que se ofrece ante un atentado terrorista, un escándalo de corrupción o una situación de crisis económica, que las medidas apropiadas para abordar la gestión de una catástrofe natural inevitable donde el hecho en sí de no poder identificar al responsable último de la tragedia, puede condicionar el diseño de toda su estrategia.

Si seguimos el orden cronológico de medidas reactivas que se adoptan con la llegada de la crisis, una vez que se activan los protocolos técnicos, es cuando los públicos esperan que la organización aborde la fase de respuesta. Esta medida no se puede entender como una decisión arbitraria de los responsables públicos, debe ser preceptiva cuando se activa la primera señal de alarma. Pero esta importancia que se confiere a la política de comunicación no nos debe distraer de nuestro objetivo principal cuando se activa un conflicto, que es dar salida a la situación de crisis (Westhpalen y Piñuel, 1993).

La comunicación de crisis es lo que Timothy Coombs (Coombs, 2006) denomina instrucción de información a los interesados, donde se identifican tres modelos de información: la de los fundamentos de la crisis o información básica de todo lo que ha ocurrido; la información sobre medidas de protección o indicaciones que se deben contemplar para protegerse de los daños; y la corrección o las acciones que la organización realiza para corregir el problema y evitar que este se vuelva a producir.

Atendiendo a las consideraciones expuestas, una gestión eficaz de crisis se prepara desde sus medidas de gestión y de comunicación con los públicos afectados. *“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 ocasionada por la crisis sea mínima”* (Piñuel, 1997: 171).

De este modo nos afanamos en recuperar la normalidad perdida, transmitiendo a la audiencia la percepción de responsabilidad, control y transparencia para ganar la confianza de los públicos hacia las medidas ejecutivas que se han emprendido y que alejan la crítica de los medios de comunicación (Hortas, 2007). No podemos olvidar la premisa envolvente ante una situación de crisis y es que *“todo se magnifica por el interés de los medios en las crisis, con la aparición de buenos y malos, que atraen la atención del público y mantienen viva la atención, agravando los procesos de deterioro”* (Villafañe, 1993:300).

Como afirma Cornadó (Cornadó, 2000) para la empresa privada, y que recuperamos para un contexto público en Gobierno y Administraciones, la comunicación de crisis se puede identificar como la herramienta que aporta certidumbre ante las situaciones que amenazan la pérdida de poder.

Uno de los objetivos de la comunicación de crisis es conseguir la credibilidad de la organización como fuente fiable de información, generar confianza en la opinión pública y los medios de comunicación. Junto a esta finalidad, señalamos otros objetivos que impregnan la política de comunicación como es terminar la crisis y procurar su cierre político, para evitar que este asunto entre de nuevo en agenda. Esto es especialmente sensible ya que nos encontramos en el contexto del Sector Público (Riorda, 2011:12-13), y los gestores políticos una vez que han cerrado la crisis, para mantener o recuperar su prestigio y reputación, tratan de evitar que cualquier resquicio devuelva a la actualidad mediática la situación de crisis, deteriorando su reputación.

Los planes de comunicación predefinidos y las posibles estrategias improvisadas deben respetar cuatro principios clave: anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad. Este último rasgo copa todo el protagonismo ante una gestión informativa de una amenaza pues *“la mentira es una nefasta estrategia de comunicación”* (Losada, 2005: 173-174). El ocultar la verdad bajo un engaño llega a ser tan dañino como los silencios informativos, la experiencia en estos casos evidencia que el derecho a la información se hace aún más fundamental ante la aparición de situaciones como las que ahora nos ocupan.

Partiendo del principio de veracidad y con independencia de la tipología en la que podamos situar la crisis producida, resulta vital conocer el destino de nuestra comunicación para el diseño de nuestra estrategia, que se convierte en una condición indispensable para alcanzar su pronta y definitiva resolución (Losada, 2010:39). Podemos afirmar que la comunicación que se diseña en una situación de crisis se muestra delicada sobre todo por *“la celeridad ante la rapidez con que se suceden los acontecimientos y el deterioro inevitable de la comunicación, al estar sus actores sometidos al estrés”* (Piñuel, 1997:171).

Desde que nos sumergimos en la aventura de estudiar la comunicación de crisis hemos manifestado la importancia de una planificación y los principios que deben observar quienes tienen la responsabilidad de su gestión. Resulta necesario conocer que dimensiones de la política de comunicación de crisis se observa en el diseño de su plan de comunicación. Estas son, además de los objetivos reseñados: los mensajes, portavoces y sus audiencias receptoras. El plan de comunicación de crisis se interioriza como algo intrínseco al plan de gestión de crisis, que debe estar *“presidido por la sencillez en su expresión, la rapidez en su ejecución y la viabilidad en su realización, conscientes de los recursos, tanto humanos como materiales, con los que cuenta la empresa para estas necesidades”* (Paniagua, 2010:9).

La estrategia más segura en una situación de crisis es la preparación de la comunicación para afrontar la situación crítica. Allí se materializan en el plan de comunicación de crisis, los objetivos de la comunicación y los mensajes, se designa el portavoz o los actores anunciantes y se perfilan los públicos afectados destinatarios de la comunicación. La guía que representa un plan de comunicación de crisis, donde el punto de partida era la definición de riesgos, nos ayuda a alejarnos de posibles errores. Como afirma Losada (Losada, 2010:83) la gestión de la comunicación es imprescindible para la resolución favorable de una situación grave y urgente que repercute negativamente en la organización.

Sobre la validez de la necesaria planificación previa para afrontar la comunicación de una situación crítica, no debemos concluir taxativamente que un plan, por su mera existencia,

siempre evite que la crisis o sus efectos se produzcan. No obstante, y esta es la línea argumental que motiva su existencia, este plan consigue que sus efectos no sean tan nocivos como los que provoca una situación sin un rumbo trazado con un estado de ánimo regido por el estrés y la ansiedad. La realidad muchas veces supera a la teoría, y así, aunque las ventajas de contar con un plan de comunicación de crisis son altas, su existencia por sí sola no siempre es garantía de una adecuada resolución de la crisis, *“muchas veces, organizaciones que poseen un plan de crisis, no siempre la gestionan bien y, por el contrario, hay algunas que no tienen un plan de crisis y sin embargo han resuelto airoas la situación”* (Cruz, J. 2004:211).

Este matiz guarda relación con la posible existencia de estrategias de comunicación de crisis que no se han previsto y han permitido una gestión eficaz de la situación hostil, esta posibilidad no es lo más común en estos casos y suele guardar relación con un tipo de crisis concreto como son los accidentes donde es difícil identificar a los responsables de la tragedia. Sea de un modo u otro, conviene reforzar la teoría anterior: un plan de comunicación nos ayuda a combatir la crisis y reducir sus efectos, siempre que se observe un adecuado desarrollo de las dimensiones presentes en la gestión de comunicación de crisis.

En relación con esta argumentación lógica, conviene anticipar los elementos de la política de comunicación en situaciones de crisis que se designan en función de las crisis previstas. Según los riesgos o los diferentes escenarios pronosticados con posibilidad de convertirse en crisis, se abordan aquellas actuaciones que nos permiten identificar los procesos de comunicación. Esto consiste en detallar los públicos destinatarios de la comunicación en momento de crisis, el análisis de los medios de comunicación clave, el pre formateado de mensajes o comunicados, la anticipación en la toma de posición de la empresa, la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación (Piñuel, 1997).

Una vez que hemos identificado los procesos de comunicación y las acciones llega el turno de definir los actores que intervienen en la comunicación, desde los miembros del comité de crisis que actúan de portavoces hasta los públicos internos y externos hacia los que dirigimos nuestras respuestas. Como veremos, el papel del vocero de la crisis no se anticipa sin más, sino que precisa de la simulación de situaciones de crisis y del adecuado entrenamiento a este efecto.

2.- Mensajes

Si cumplimos con la instrucción de información a la que hacía referencia Coombs (Coombs, 2006), la situación de crisis se debe comunicar y el modo de hacerlo primordialmente es a través de los mensajes. Se espera que estos sean directos, comprensibles y con la capacidad de aportar la máxima información a fin de reducir la sensación de angustia e incertidumbre entre sus públicos. Nos detenemos en esta importante dimensión de la comunicación de crisis para destacar que *“la necesidad de dar explicaciones sencillas a fenómenos complejos no es solamente un axioma de la comunicación en caso de crisis, es la base de cualquier tipo de comunicación”* (Elizalde et al, 2011:24).

El primer paso para emitir nuestros mensajes es saber muy bien quién es nuestro público (Reynolds y Seeger, 2014). Para ello debemos conocer sus necesidades, antecedentes culturales, la historia de la comunidad, su ubicación y sus valores, como factores más importantes en la comunicación efectiva. Este conocimiento le permite adaptar su mensaje a características de la audiencia.

Ante una situación de crisis los mensajes deben tener una serie de elementos para que sean efectivos. El público se resiste a mensajes complejos y demandan explicar de modo fácil el fenómeno que ha dado origen a la situación anómala y sus efectos. En ocasiones, se produce la

paradoja de encontrarnos con portavoces o actores enunciadores de los mensajes que se escudan en elaborados tecnicismos, esto puede deberse a la ansiedad que genera en ellos la situación crítica y la falta de preparación suficiente para atender a las explicaciones e informaciones que les demandan los ciudadanos destinatarios de los mensajes.

Sea por un motivo u otro, no es conveniente recurrir a excesivos tecnicismos, *“el lenguaje técnico puede ser, en estas circunstancias, un motivo adicional de desconfianza, de percepción social de una cierta ocultación del problema tras lo que se califican como palabras incomprensibles. Y en este mismo sentido, cualquier dificultad para explicar un asunto complejo potencialmente crítico, es interpretada en múltiples ocasiones como un producto del turbio intento de confundir a la opinión pública, cuando no –directamente- de pretender ocultarle a la población la verdad o la gravedad del asunto”* (Ruano, 2009:244). Los ciudadanos necesitan confiar en los actores anunciadores de los mensajes que coinciden, en su mayoría, con los líderes políticos, consideran que son ellos los responsables de solucionar las dificultades que genera la extraordinaria situación y en ellos depositan su confianza.

Otros elementos que podemos destacar, más allá de los que hemos descrito, pueden ser (Reynolds y Seeger, 2014):

- Presentar mensajes cortos, concisos y enfocados.
- Que vayan al grano. Evitar excesos de información sobre lo histórico.
- Dar mensajes con acciones positivas y no negativas.
- Repetir el mensaje: esto hace que sea más fácil para recordar.
- Crear mensajes con tres o cuatro pasos.
- No rellenar con información innecesaria.
- Evitar ser condescendiente o utilizar juicios de valor.
- Atacar el problema y no la persona u organización.
- Prometer o garantizar sólo lo que se puede cumplir.
- Evitar las especulaciones o suposiciones.
- Evitar discusiones sobre dinero.
- Evitar discusiones sobre la responsabilidad.
- No utilizar el humor.

Si queremos tener una comunicación efectiva, podemos señalar que dependiendo del tipo de etapa en las que nos encontramos, podemos desarrollar los siguientes mensajes (Reynolds y Seeger, 2014):

Mensajes para una comunicación de crisis efectiva

FASE	MENSAJES
Precrisis	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar un flujo abierto y honesto de información al público. • Hacer hincapié en que hay un proceso en marcha.
Inicial	<ul style="list-style-type: none"> • No excederse en tranquilizar. • Reconocer la incertidumbre. • Hacer hincapié en que se está en un proceso en el que se aprende más. • Ser consistente en el suministro de mensajes.
Mantenimiento o desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los temores. • Expresar deseos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Darle a la gente cosas que hacer. • Reconocer la miseria compartida. • Dar orientaciones anticipadas. • Abordar los "qué pasa si", cuando sea apropiado. • Ser un modelo a seguir y pedir más a la gente.
Resolución	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los fracasos.

Para finalizar, es importante resaltar que, en la elaboración y el desarrollo de los mensajes, la retroalimentación es una cuestión crucial en el proceso de comunicación. Le permite al emisor del mensaje conocer como el mensaje está siendo recibido e interpretado.

3.- Portavoz

Una de las dimensiones de la política de comunicación que no puede quedar a merced de la improvisación es la figura del portavoz o vocero, ni en lo que concierne a su designación ni a su formación.

Para evitar duplicidades se prefiere un portavoz único, fácil de identificar y con una responsabilidad en la jerarquía de poder dentro de la organización que favorezca la confianza de los públicos en su capacidad para dar solución a la situación de crisis. Por lo tanto, la selección del portavoz no es una decisión baladí, de su actuación depende la percepción de valores tan significativos como la fiabilidad de las decisiones que adopta la institución.

A la hora de elegirlo, se recomiendan las siguientes buenas prácticas (Reynolds y Seeger, 2014):

- No incluir a las personas únicamente en función de su posición en la organización. Por el contrario, las personas deben ser seleccionadas de acuerdo a su capacidad y disponibilidad.
- Preparar y elevar altavoces formados a una autoridad superior, si fuese necesario por el caso.
- Identificar todos los contactos posibles para los momentos fuera de hora. Puede que haya emergencias durante las horas no laborables.
- Entrenar y actualizar a los portavoces con frecuencia, tal vez como parte de un ejercicio anual o más a menudo. Además, aunque un portavoz clave hable en conferencias de prensa diarias, hay muchas otras oportunidades para que otros puedan comunicarse con los medios de comunicación en el trabajo o en reuniones públicas.
- Incluir listas de oradores probables que han sido entrenados.
- Alinear los expertos fuera de la organización que puedan realizar algunas de estas funciones y mantener al público informado. Los medios de comunicación y asociaciones apreciarán la oferta de portavoces alternativos.

Generalmente, en momentos de crisis las personas que son designadas como portavoces se encuentran en los escalones elevados de la jerarquía de poder dentro de la organización, para que se pueda percibir por la sociedad con capacidad suficiente para adoptar medidas que nos permita salir de la crisis. La gravedad de los hechos demanda que sean los presidentes de gobierno, presidentes de comunidades autónomas o alcaldes los que muestren al mundo la gestión de la crisis.

Los recientes atentados terroristas de París, el accidente en la mina San José de Chile, las inundaciones en Alemania, y una lista extensa de tragedias, son un claro ejemplo de ello, dónde

los portavoces han sido los presidentes de sus respectivos estados. Su gestión se proyecta sobre sus habilidades para el liderazgo público ante la presión de una crisis.

El portavoz debe disponer de un entrenamiento adecuado para ejercer esta tarea dentro de la organización. Dicho entrenamiento se le conoce como *Media Training*, que *“es una técnica que permite al vocero de una organización gubernamental, política o empresarial, comunicar de manera efectiva sus mensajes y mantener el control de una entrevista periodística para la prensa escrita, radial o televisiva”* (Oficina General de Comunicaciones, 2006:39).

El *Media Training* consta principalmente de dos partes. Una teórica, dónde se le enseña a la persona no tanto responder preguntas sino comunicar mensajes (Oficina General de Comunicaciones, 2006). En ella se explica cuáles son los recursos o “trampas” que utilizan los periodistas para lograr la respuesta que esperan o hacer caer al vocero de una empresa o institución en contradicciones (Oficina General de Comunicaciones, 2006).

La otra parte del entrenamiento es más práctica, ya que se realiza se realiza frente a las cámaras. Allí es dónde se pone en práctica todo lo aprendido. Autores como Coombs (Coombs, 2007b), Reynolds y Seeger (Reynolds y Seeger, 2014), que han puesto especial atención en esta figura, recomiendan como buenas prácticas:

- Evitar frases como “sin comentarios” o “no haremos comentarios” porque la gente tiende a pensar que la organización es culpable y está intentando ocultar algo.
- Presentar la información de manera muy clara evitando utilizar muchos tecnicismos y jergas. La falta de claridad hace que la gente piense que la organización está siendo confusa de manera intencionada para ocultar algo.
- Aparece de forma agradable en la cámara, evitando hábitos nerviosos que puedan ser interpretados como un engaño. Un vocero debe tener un contacto visual fuerte, una nula falta de fluidez con expresiones como los “eh” y evitar gestos nerviosos detractores de inquietud. Investigaciones desarrolladas por Coombs (Coombs, 2007c) muestran que la falta de este tipo de elementos hace que la gente los vea como engañosos.
- Informar a todos los voceros potenciales con la última información sobre la crisis y enviarles los mensajes clave que la organización está intentando transmitir a los *stakeholders*.
- No excederse en tranquilizar: el objetivo no es aplacar sino provocar una preocupación calma y precisa.
- Reconocer la incertidumbre: ofrecer sólo lo que se sabe, *“la situación se está desarrollando y todavía no tenemos todos los hechos. Sobre la base de lo que sabemos, esperamos ...”*.
- Hacer hincapié en que hay un proceso que está teniendo lugar y describirlo manera sencilla.
- Dar orientación anticipada: si está enterado de futuros resultados negativos, que la gente sepa que espera de ellos.
- Lamentarse es mejor que estar a la defensiva. Por ejemplo, en una crisis sanitaria: “Deseamos tener más dosis de la vacuna actualmente disponible” que actuar a la defensiva.
- Reconocer los temores de la gente: No decirle a la gente que no debe tener miedo. Tienen miedo y tienen derecho a tenerlo. Utilice frases como: *“Entendemos que la gente esté preocupada y con miedo, y es normal tener miedo cuando se enfrenta a un incendio forestal”*.
- Reconocer la miseria compartida: algunas personas tendrán menos miedo de lo que se sienten con desesperanza y derrotados. Reconocer la miseria de un evento catastrófico,

y a continuación, ayudar a mover a la gente hacia el futuro a través de acciones positivas. Utilice frases como: *"Ahora, con tanta gente en los refugios, es difícil ver cómo las cosas pueden volver a la normalidad. Estamos trabajando duro para iniciar el proceso de devolución de personas a sus hogares"*.

- Expresar deseos: decir por ejemplo "nos gustaría saber más al respecto" o "nos gustaría dar una respuesta más definitiva al respecto".
- Estar dispuestos a hacer frente a los "qué pasa si": estas son las preguntas que todo el mundo está pensando, ya lo que quieren son respuestas de los expertos. Aquí se recomienda utilizar declaraciones como: *"hemos considerado la posibilidad de que la situación irá a peor y hemos identificado lugares adicionales para los refugios"*.
- Darle a la gente referencias para que sepan que hacer. Por ejemplo, en caso de emergencia, acciones que estén dirigidas a las víctimas o aquellos que tienen el potencial de estar expuestos. Las acciones de referencia en una situación de emergencia, le dan a la gente una sensación de control y les motivará a quedarse en sintonía con lo que está sucediendo.
- También puede ser útil para dar a la gente opciones de acciones adaptadas a su nivel de preocupación. Dar una serie de respuestas: una respuesta mínima, una respuesta máxima, y un medio recomendado respuesta.
- Pedir más a la gente: tal vez sea el papel más importante del portavoz. Pedirle a la gente para gestionar el riesgo y trabajar hacia soluciones con usted. La gente puede tolerar un riesgo considerable, riesgo especialmente voluntario. Si usted reconoce la gravedad y la complejidad de los riesgos, y reconoce los temores de la gente, a continuación, puede pedirle a los mejores de ellos.

Si tuviésemos que reconocer las principales características de un vocero, si bien no existe un consenso al respecto, la mayoría de los expertos coinciden en que (Reynolds y Seeger, 2014):

- Se debe tener un portavoz de la comunicación de crisis identificado y un plan antes de la crisis.
- Asegurarse de que el portavoz esté visible, a través de los medios de comunicación, en cuanto se produzca la crisis. El portavoz tiene que explicar quién está a cargo, y que la persona a cargo está preocupada por las víctimas. Es importante demostrar la compasión y la empatía desde el principio.
- Ser transparente. Proporcionar información franca, precisa, incluyendo estar abierto a lo que se conoce y lo que se desconoce sobre la crisis. ¿Qué ocurre si en algún instante no se tiene el control de toda la información? *"Dado que una de las características clave de las crisis es la incertidumbre, es perfectamente apropiado que el portavoz reconozca que los datos aún no están disponibles, mientras promete transmitir información adicional tan pronto como estos se vayan conociendo. De hecho, la credibilidad del portavoz tiene más peso que conocer todos los datos o la verdad en medio de cualquier crisis importante; la audiencia acepta el hecho de que toda la información deseada rara vez está disponible cuando se inicia una crisis"* (Mitroff y Pearson, 1997:108).
- No especular, asumir, o hacer promesas prematuras que pueden tener que invertir más tarde.
- Satisfacer las necesidades de los medios de comunicación, además de ser accesible y proporcionar actualizaciones regulares sobre la crisis.
- Presentar un mensaje unificado, ya sea entre los portavoces de una organización o la mayoría de las organizaciones que están coordinando una respuesta a la crisis.

Para ello se recomienda que, para establecer la credibilidad del mensaje y la confianza, el portavoz tenga en cuenta elementos como (Reynolds y Seeger, 2014):

- Empatía y cuidado: compartiendo la preocupación por los otros e intentando empatizar con ellos. Empatizar hará que los públicos sean más perceptivos a los mensajes.
- *Expertise*: que tenga educación, una posición y un cargo que demuestren sus competencias y experiencia. Debería contar con experiencia previa en el tratamiento de situaciones similares. Debe tener conocimientos en cuestiones de la organización y gestión de crisis (Paniagua, 2010). Todos estos datos se incluyen en un argumentario, presentes en los planes de crisis, que debe dominar antes de su primera comparecencia pública.
- Honestidad y apertura: darle a la gente la información necesaria para que se sientan empoderados y puedan tomar las decisiones indicadas en el momento.
- Dedicación y compromiso: seguimientos regulares que informan sobre los avances, incluyendo los éxitos y desafíos del proceso de recuperación. No prometer lo que no se puede entregar. Explicar las limitaciones de la situación y expresar que todo se está haciendo para mantener la respuesta.
- *Accountability*: concepto que hicimos referencia anteriormente, que se refiere a mantener las promesas y tener la capacidad de rendir cuentas.

A continuación, presentamos un análisis desarrollado por Coombs (Coombs, 2007c) que resume las principales tareas, conocimientos, habilidades y rasgos que son importantes para ser un portavoz eficaz de las crisis.

Tareas, conocimientos y habilidades de un vocero

Declaración de tareas	Conocimientos	Habilidades	Rasgos
Aparecer agradable frente a la cámara	Entender el valor de una entrega correcta	Fuerte entrega	Comunicación de baja aprensión
Responder preguntas efectivamente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender el peligro de largas pausas 2. Entender los pasos a la escucha efectiva 3. Apreciar el peligro de declaraciones "sin comentarios " 4. Comprender el peligro de la discusión con los reporteros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capaz de pensar con rapidez. 2. Capaz de utilizar los pasos para la escucha efectiva 3. Capaz de utilizar frases que no sean "sin comentarios" cuando la respuesta no es actualmente conocida 4. Capaz de mantener la calma bajo presión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta tolerancia de estrés 2. Competencias de comunicación 3. Agresividad verbal baja
Presenta la información de la crisis claramente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apreciar los problemas con jerga 2. Comprender la necesidad de estructurar respuestas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capaz de evitar el uso de la jerga 2. Capaz de organizar respuestas 	
Manejar preguntas difíciles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender las características de las preguntas difíciles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capaz de identificar las preguntas difíciles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja disposición a discutir

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Capaz de pedir preguntas para poder lucirse 3. Capaz de adelantar preguntas difíciles de manera discreta 4. Capaz de refutar la información incorrecta en una pregunta 5. Capaz de explicar por qué una pregunta no se puede responder 6. Capaz de evaluar la idoneidad de las respuestas de opción múltiple en una pregunta 7. Es capaz de responder a preguntas con múltiples piezas 	
Establece credibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responde a las preguntas de manera efectiva 2. Demuestra experiencia en el tema y / o experiencia en la gestión de desastres 3. Es honesto y franco 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se mantiene calmo 2. Refleja el nivel adecuado de preocupación 3. Proyecta una atmosfera de estabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asertividad en la comunicación
Mejora con el tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entiende la importancia de la retroalimentación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de recibir retroalimentación 2. Busca consejo y la crítica constructiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es auto-reflexivo 2. Es flexible y adaptado

Fuente: Coombs, W. T. (2007c). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: Sage.

En definitiva, los portavoces de la organización tienen un papel fundamental en la crisis (Reynolds y Seeger, 2014). Ellos son la cara de la organización y quienes humanizan el mensaje. Para desempeñar su papel, se requiere una cuidadosa preparación y sensibilidad. Como punto más importante un portavoz experto puede hacer que la comunicación durante una crisis mucho más eficiente y eficaz.

4.- Públicos

La información debe llegar a todos los públicos destinatarios de los mensajes de modo rápido y fluido, este es uno de los principios básicos junto con el de transparencia que se debe observar si se quiere afrontar una adecuada política de comunicación de crisis. En ocasiones, aunque no es lo deseado, la situación precisa la entrada en escena de varios portavoces, lo que exige un mayor esfuerzo por alcanzar un mensaje univoco que evite posibles confusiones a las audiencias afectadas.

La atención que dispensamos a los públicos es porque una crisis *“no es solo la etiqueta o construcción semántica que las personas emplean para caracterizar situaciones o épocas que consideran de algún modo como extraordinarias, imprevisibles y potencialmente trascendentes en sus implicaciones negativas, donde su intensidad no depende solo de la naturaleza de la amenaza o el tiempo disponible para los que deciden, sino que la crisis es la extensión*

considerable de lo que las gentes hacen de ella” (Boin, et al, 2007:166). En esta afirmación última podemos justificar la posición de privilegio que se atribuye a los públicos, en ellos descansa el alcance de la crisis y el sentido positivo o negativo de la percepción social. Esta realidad nos exige hacer una referencia velada a los medios de comunicación, a los que nos referiremos más adelante, como catalizadores de los mensajes y generadores de tendencias a través de los encuadres desde los que proyectan el sentido de la información.

Conocer los públicos potenciales de una crisis, donde se encuentran, qué piensan y cómo llegar hasta ellos, es uno de los objetivos que nos marcamos cuando abordamos el diseño de la política de comunicación, que debe *“alinearse adecuadamente con la información que manejan los públicos y sus expectativas. No podemos olvidar que los públicos se comprenden como parte responsable, directa o indirecta, de la resolución del conflicto y, por lo tanto, de una posible atenuación o cierre de la crisis”* (Losada, 2010: 60).

Como mencionamos anteriormente (Reynolds y Seeger, 2014), es fundamental conocer sus necesidades, antecedentes culturales, la historia de la comunidad, su ubicación y sus valores, como factores más importantes para el ajuste de los mensajes.

En relación con esta dimensión de la comunicación de crisis y para ahondar más en el conocimiento que nos conduzca a una planificación adecuada, se necesita profundizar en los públicos como destinatario interno o externo de los mensajes, según sea su vinculación con la institución que maneja el conflicto.

En principio podemos distinguir que dicha clasificación se hace en relación a tres tipos de elementos (Reynolds y Seeger, 2014):

- Su relación con el incidente.
- Diferencias psicológicas.
- Diferencias demográficas.

Las audiencias exigen una doble comunicación, desde las que se dirigen a los públicos internos o miembros de la organización hasta aquellas que tienen como receptores a los públicos externos, con una cobertura más amplia que puede aconsejar la necesaria segmentación de los mensajes.

Merece la pena desarrollar con mayor profundidad el público interno, compuesto por personas que integran la organización. La comunicación con ellos requiere de adecuados canales de información, que con motivo de la crisis y en un contexto donde los plazos se reducen, puede resultar más eficiente recurrir a otros instrumentos alternativos a los que se viene utilizando de modo tradicional. La estructura jerárquica de la organización permite que los responsables de cada grupo puedan informar directamente a los que se encuentran en los niveles inmediatamente inferiores. El papel protagonista que juegan los miembros de las organizaciones se debe a su posición como parte implicada en el desarrollo de medidas ejecutivas para solucionar la crisis, y por sus interpretaciones como informadores que pueden llegar a ser de las audiencias externas en las ocasiones donde la fuente natural de información adopta la estrategia del silencio.

En base a las consideraciones anteriores, los miembros de la organización representan un público que desarrolla sensibilidades en una situación crítica y necesitan de una adecuada información en el proceso de gestión de crisis, de ahí que se demande la fluida colaboración y coordinación con los miembros que integran el gabinete de crisis como órgano donde reside la toma de decisiones. En este caso, constituido el gabinete, sus máximos responsables deben

observar los instrumentos de comunicación interna con sus públicos a fin de evitar discrepancias y descoordinación en la información que se transmite (Lagadec, 1993) con el objetivo de lograr que se nutran de información desde la propia organización y no de los medios de comunicación u otros canales (Marín, 2009).

En el corpus de públicos externos situamos a los medios de comunicación, a las “víctimas” que se pueden ver directamente afectados por una situación de crisis y a la sociedad en general. La posición de ventaja y poder de los primeros hace que se tengan muy presentes en la planificación de las estrategias de comunicación, y se apuesta por las relaciones con los *mass media* como una garantía que ayuda a una gestión eficaz de su política comunicativa. *“Son siempre un público estratégico y son decisivos en la dirección que tomen los acontecimientos y en su propagación pública - más aun teniendo en cuenta el criterio informativo que manejan de forma mayoritaria, como es la búsqueda del conflicto como fórmula principal de selección de hechos noticiosos”* (Losada, 2010: 84). Cuando pensamos en esta audiencia externa lo hacemos con la seguridad en que el papel que juegan *“puede ser determinante en la gestión y desarrollo de la crisis y, en bastantes ocasiones, cuando son resueltas favorablemente, suelen tener efectos favorables”* (Villafañe, 1999:33).

En palabras de Javier Redondo (Redondo, 2010:359) *“los medios de comunicación ocupan una posición privilegiada en el proceso político-comunicativo de una crisis, puesto que se convierten en actores, pero también en vehículos, en transmisores, en instrumentos, en escenario; en definitiva, en jueces y parte. La política se juega, se desarrolla en los medios, pero a la vez su intervención resulta igualmente decisiva para decidir el resultado. Las protestas ciudadanas o las declaraciones gubernamentales existen – influyen en el proceso político – en la medida en que son reflejadas por los medios”*.

En relación con este público externo que resulta afectado por la situación de crisis, se debe mostrar por los responsables del conflicto actitudes empáticas de cercanía e interiorización de su problema, el ponernos en lugar del otro para comprender sus necesidades humaniza la actitud de los gestores públicos ante la crisis. Por lo tanto, las relaciones de la organización con estas audiencias deben ser prioritarias y constantes, ofreciendo un apoyo inmediato técnico y moral. En estas circunstancias es de gran utilidad disponer de un canal específico para que los afectados directos puedan interrelacionarse con los responsables de la organización (Marín, 2009:70), las organizaciones contemplan esta posibilidad en su medidas de planificación, y llegado el momento despliegan las herramientas concretas para que la comunicación con las audiencias afectadas se desarrollen de modo fluido y con un acceso directo, se convierte en norma el orden de transmisión en la información, que primero se muestra a estos públicos para proceder después a su divulgación al resto de la sociedad.

Por último, podemos distinguir otras audiencias en relación a la comunicación de crisis (Reynolds y Seeger, 2014):

- Públicos dentro del círculo de la crisis para los que están destinados principalmente mensajes de acción.
- Público inmediato fuera del círculo de la catástrofe o emergencia para los que no están dirigidos los mensajes de acción.
- Los trabajadores de emergencia y recuperación: sus preocupaciones incluyen tener los recursos para gestionar la respuesta y recuperación, así como su seguridad personal y la de su familia y sus mascotas dejado atrás.

- Profesionales de la salud pública que participan en la respuesta a los desastres (en el caso de haber una crisis de esta índole): sus preocupaciones están asegurando los protocolos de tratamiento y respuesta, y que tiene suficientes recursos médicos.
- Los familiares de las víctimas y de los trabajadores de respuesta.
- Profesionales de la salud fuera del área de respuesta.
- Los líderes sociales (locales, estatales y nacionales): Sus principales preocupaciones son de respuesta y recuperación de recursos, la responsabilidad y el liderazgo.
- Congreso: se los tendrá que informar sobre el desastre. Esto puede incluir la revisión de leyes y reglamentos para ver si las actuales se ajustan a la realidad imperante. Los miembros del Congreso también estarán en busca de oportunidades para expresar su preocupación.
- Empresas e industrias: van a estar preocupados por el mantenimiento de los negocios. Querrán evitar interrupciones de trabajo y pérdida de ingresos.
- Comunidad nacional: sociedad en general, que ya hemos descrito.
- Comunidad internacional.
- Los interesados y asociados específicos a la emergencia: sus principales preocupaciones están siendo incluidos en el proceso de toma de decisiones, el acceso a la información y la comprensión de su papel en la respuesta.
- Medios de comunicación: sus principales preocupaciones son la seguridad personal, el acceso a la información y portavoces, y el cumplimiento de sus plazos urgentes.

En definitiva, es importante entender muy bien que es lo que cada público busca, sus necesidades y características. Cada público debe recibir un tipo de mensaje adaptado a ellas y en función de su involucramiento.

5.- Comunicación externa e interna

Íntimamente relacionado con las audiencias de nuestra comunicación encontramos los procesos de comunicación interna y externa a disposición de las organizaciones. La comunicación no solo se reduce a los mensajes y su contenido, el objeto de la comunicación cuenta con una riqueza de matices más allá de una etiqueta preformateada. Tal es así que se puede contribuir por medio de acciones u omisiones, palabras o silencios, actitudes empáticas, todas ellas se muestran como misivas que se transmiten por los miembros de la organización y que pueden llegar a condicionar el objetivo final, con el riesgo de manifestarse con un significado contrapuesto al contenido de los mensajes.

Descendiendo a los canales de comunicación interna, estos deben procurar una cercanía con sus trabajadores que eviten la propagación de una molesta rumorología con posibilidad de convertirse en noticia ampliamente difundida, aunque no se haya contrastado. Esto evidencia que *“un buen sistema de comunicación interna es crucial para la gestión de comunicación de crisis. Es un error pensar que los empleados no necesitan información o que su papel no tiene relevancia”* (González Herrero, 1998:189). Resulta afortunado el desarrollo de formas de comunicación con los trabajadores específicas y extraordinarias para casos excepcionales donde los tiempos demandan una respuesta rápida y más directa. Para que funcione a pleno rendimiento las estrategias de comunicación se necesita que todo el personal de la organización comprenda y asuma la política de comunicación de riesgos y de crisis prevista por la organización (Marín, 2009).

La comunicación interna ascendente favorece la detección de señales por parte de los propios empleados que pueden transmitirla más rápidamente a la dirección. La comunicación con estos

públicos es igual de importante que la comunicación con los medios de comunicación, hay que hacerles partícipes de todo lo que está ocurriendo para que se socialicen con la propia institución y se sientan útiles en la resolución del conflicto. Cuando se produce la crisis los canales de comunicación deben ser muy fluidos y sin ningún tipo de obstáculos, para que los datos circulen a la velocidad que los acontecimientos se suceden en un entorno hostil.

6.- Herramientas

Venimos afirmando que en la gestión de crisis resulta tan importante tomar decisiones y emprender las acciones para revertir la situación, como comunicar lo que está haciendo para recuperar la normalidad. En las acciones de comunicación es vital la protección y salvaguarda de la reputación y de la imagen de la organización, que pueden caer en descrédito. A estos valores inmateriales de la comunicación en situación de crisis dedicamos un capítulo donde profundizamos en la imagen, reputación, percepciones o emociones de la realidad.

Cuando nos hemos referido a los públicos externos apuntamos como audiencia los medios de comunicación y la sociedad en general, todos ellos se manifiestan como destinatarios de los mensajes, son piezas claves en la narración del conflicto y como posibles evaluadores de las estrategias de comunicación. Podemos afirmar que hasta hace una década, encontrábamos en los medios de comunicación la responsabilidad en la construcción de los marcos interpretativos de la gestión de crisis, ahora, en la sociedad de la información contemporánea parece que su exclusividad como público externo la comparte con los propios ciudadanos que, a través de las redes sociales, pueden generar sinergias hacia la gestión de comunicación de crisis de la institución, y decantar la información hacia otros marcos interpretativos.

Encontramos un amplio abanico de herramientas de comunicación a disposición de las organizaciones donde se conjugan los instrumentos más tradicionales con otros más vanguardistas, desde las ruedas de prensa, comunicados de prensa, encuentros con los medios, entrevistas y dossier de información hasta las páginas webs, redes sociales y cuentas de *microbloging*. Lo más aconsejable para una comunicación eficaz es que a través de estas herramientas se proporcionen los datos “oficiales”, antes que la generación de fuentes “extra oficiales” capaces de generar percepciones diferentes a la realidad que se forja desde la propia organización.

Para la preparación de los canales para la comunicación de crisis, se recomiendan como buenas prácticas (Coombs, 2007c):

- Estar preparado para utilizar una única web o parte de la web actual para manejar las preocupaciones de la crisis.
- Estar preparado para utilizar la intranet como canal para llegar a los empleados y a todo *stakeholder* que tenga acceso a ella para mantenerlos informados.
- Estar preparado para utilizar sistemas de notificación masivos para llegar a empleados y otros *stakeholders* durante la crisis.

No obstante, a continuación, hacemos un breve recorrido por diferentes herramientas de comunicación.

En primer lugar, la rueda de prensa, donde su importancia no se encuentra solo en su conceptualización como medio de transmisión de información, pues contribuye a la formación de valores intangibles que llegan a condicionar las interpretaciones de la gestión de crisis. En ella está presente el contenido de la información, el relato de los hechos y la toma de decisiones.

Sería miope observar esta herramienta comunicativa sin contar con la escenificación del momento, la comunicación no verbal, los gestos y la presencia que despierta en las audiencias quienes intervienen en la comparecencia. Un rasgo que la diferencia de otros instrumentos de comunicación es la posibilidad de réplica de los periodistas que cubren la noticia a través del turno de intervenciones que se inaugura una vez que el portavoz finaliza su primera alocución.

La nota de prensa y el comunicado oficial son manifestaciones escritas que detallan la información que la organización quiere transmitir, los mensajes pueden ser más técnicos y aportan mayor cantidad de información. En la nota de prensa ocupa un lugar destacado las declaraciones en nombre del portavoz y sus titulares que se desean coincidan con los que publican los medios de comunicación que se hacen eco de la noticia. El comunicado muestra la posición más oficial de la institución sobre una determinada realidad.

Si de comunicados hablamos, es muy importante contar con un formato y cuidar tanto su redacción como lenguaje. Por ello, a través de este tipo de herramienta debemos (Oficina de Comunicación, 2006):

- a. Informar con claridad los hechos.
- b. Comunicar la situación real.
- c. Identificar las posibles causas.
- d. Localizar el alcance del problema.
- e. Informar sobre las medidas correctivas y de los planes para evitar nuevos sucesos.

Tenemos que:

- a. Ser claros.
- b. Responder a preguntas claves: quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo.
- c. Ser lo más objetivo posible.
- d. Mantener una correlación lógica entre uno y otro párrafo.
- e. No consignar frases o hipótesis para ser interpretadas.
- f. Contar con la aprobación del Comité de crisis.

Debemos contar con:

- a. Oraciones cortas de no más de 20 palabras.
- b. Párrafos cortos.
- c. Lenguaje claro y evitar en lo posible terminologías médicas o científicas.
- d. Explicaciones de los términos que no puedan ser obviados.
- e. Siglas con su explicación.
- f. Números del uno al doce en letras (uno, dos, tres...) igual que veinte, treinta, cuarenta, cien, doscientos, mil, dos mil, etc.
- g. Números de 13 en adelante como cifras.
- h. Preferentemente escribir "cerca o alrededor de 500", en lugar de 498.
- i. El mismo tiempo verbal.
- j. Ubicación adecuada de las citas en caso de ser necesarias.

No debe tener:

- a. Más de una página, excepcionalmente dos.
- b. Errores ortográficos.
- c. Muletillas (así, entonces, etc.).
- d. Adjetivos ni verborrea.

La sociedad de la información descubre una nueva herramienta de propagación de la información que ha reportado significativos beneficios como ha sido el desarrollo de Internet.

Las administraciones, organizaciones y empresas desarrollan sus propias páginas *webs* con un apartado destinado a la sala de prensa donde se almacena notas de prensa y convocatorias, entre otro tipo de información para quienes acceden a navegar por la *web*. Representa un hándicap a superar en la planificación de una comunicación de crisis los colapsos que en ocasiones se producen por un acceso multitudinario en los momentos iniciales de la ruptura. Ante esta dificultad, las organizaciones deben pronosticar medios alternativos que corrijan estas deficiencias.

Para acabar la referencia a los instrumentos de comunicación en relación con las audiencias externas, y siendo conscientes del desarrollo tecnológico en el mundo de las comunicaciones, nos referimos ahora a las redes sociales.

Lo que podemos decir, es que asistimos en estos momentos a la construcción de la realidad desde el prisma de las redes sociales. Estas presentan para la organización una ventaja y es que puede llegar de modo instantáneo a todos los ciudadanos con posibilidad de retroalimentación de los mensajes, lo que permite un proceso de comunicación bidireccional. Los organismos se apuntan a esta tendencia y no conciben una institución que no disponga de perfiles en redes sociales como *Facebook* o *Twitter*.

La rápida propagación de la información a través de estos canales representa, a veces, un horizonte de comunicación difícil de controlar por las propias organizaciones. Un mismo mensaje puede sufrir múltiples mutaciones desde que entra en la red, sin posibilidad de conocer el contenido del último mensaje en que se transforma.

Desarrollaremos con mayor profundidad posteriormente el impacto de las redes sociales en la comunicación de crisis.

7.- Estrategias

La comunicación responde a un esquema planificado de acciones a seguir para alcanzar los objetivos previstos, sus actuaciones se constituyen en una estrategia de comunicación que actúa de marco de referencia para los departamentos de comunicación cuando se produce la situación crítica. Cuando nos referimos a una estrategia nos situamos en una previsión de futuro donde se aborda un proceso de reflexión y análisis de la situación y se diseñan las medidas necesarias para poder conducir la información hacia los fines marcados, siempre con la idea preconcebida de lograr un refuerzo de la imagen positiva de la institución ante sus audiencias.

Resulta evidente que la organización, con su estrategia de comunicación, trata de lograr una adhesión de los públicos hacia sus mensajes y su información. Para ello se requiere de determinados comportamientos que favorezca su empatía y logre ejercer cierta persuasión sobre los destinatarios de los mensajes. Podemos encontrarnos tantas estrategias de comunicación como crisis existan, si bien presentan rasgos comunes, el tipo de crisis le otorga cierta singularidad.

En esta dirección, autores como Coombs (Coombs, 2007c) recomiendan ciertas acciones de respuesta en la fase inicial de la crisis:

- a. Ser rápido y tratar de tener una respuesta inicial en la primera hora.
- b. Ser certero y cuidadosamente chequear todos los hechos.
- c. Ser consistente manteniendo informado al vocero de la crisis y los mensajes clave.
- d. Hacer de la seguridad pública la primera prioridad.

- e. Utilizar todos los canales de comunicación disponibles incluyendo la intranet, internet y otros medios de comunicación masivos.
- f. Proveer una declaración de preocupación por las víctimas.
- g. Recordar incluir a los empleados en la respuesta inicial.
- h. Estar preparado para brindar asesoramiento por el estrés o traumas de las víctimas de una crisis y sus familiares, incluyendo a los empleados.

Las estrategias presentes en el mundo de las relaciones públicas se pueden acoplar a la comunicación que se desarrolla en un contexto de crisis (Fita, 1999). En un intento por acercarnos a la exposición de las teorías sobre estrategias de comunicación que se siguen en este tipo de situaciones, encontramos las que presentan los autores Westphalen y Piñuel (Westphalen y Piñuel, 1993) y Piñuel (Piñuel, 1997) que denominan actitudes de comunicación a emplear en una situación crítica. En esta relación de actitudes señalan la de silencio, negación, transferencia de responsabilidades, confesión y discreción controlada. En esta misma línea argumental encontramos la postura comunicativa de Coombs y Holladay (Coombs y Holladay, 2005), con la presencia de la postura de negación o desmentida, la postura de explicación, la de ataque a los acusadores, y transferencia de responsabilidad o culpabilidad a terceros. Mientras, Losada (Losada, 2010) reduce a tres las estrategias posibles de comunicación ante una situación crítica y señala la estrategia de silencio, de negación y confesión. Para este autor la actitud de transferencia de responsabilidad se incluye como una modalidad de estrategia de negación.

El teórico argentino Mario Riorda (Riorda, 2011) reduce a dos las posiciones para alcanzar la necesaria certidumbre en un contexto de crisis: una comunicación que permita disminuir la crisis y la comunicación para reparar la crisis. En relación con la primera sitúa como estrategia el pedir disculpas o justificar lo ocurrido, mientras que para la segunda acción nos presenta la estrategia del sufrimiento, la reafirmación, la comprensión, las acciones correctivas y la apología.

Con independencia de cuál sea la estrategia de comunicación -que entiende la institución como más hábil- para reportar resultados eficaces, desde que se dispara la primera señal de alarma, los responsables de comunicación se esfuerzan por llevar la iniciativa de la comunicación y de la información. *“Algunos profesionales consideran que la crisis se define en las tres primeras horas. Lo que se haya dicho en ese tiempo es lo que queda, pues es la primera versión, difícilmente cambiable. El primero en hablar es el que marca las pautas, la información y la opinión”* (Paniagua, 2010:11), lo que puede interpretarse en sentido contrario si la comunicación es reactiva y no se logra el dominio de los temas que entran en la agenda pública.

Haciendo un repaso en distintos autores, podemos detallar las siguientes estrategias para el manejo de la crisis:

- Estrategia de no hacer nada: como primera estrategia. No se trata de actuar con indolencia o pasotismo, sino simplemente se trata de ganar unas horas con el objetivo de analizar lo que está sucediendo y saber cuáles son los próximos pasos (Gil, 2013).
- Estrategia del silencio: esta estrategia podría ser válida cuando los medios de comunicación apenas se hacen eco de la noticia. Es la que se sigue cuando no se reacciona o no se comunica sobre el asunto que ha dado lugar a la crisis, y por lo tanto se evita responder a las posibles acusaciones.

No obstante, hay directivos cuya reacción inicial es la de no comunicar *“buscando con ello no incrementar la repercusión pública de los hechos y el alcance de la crisis”* (Losada, 2010:84), esta opción debemos descartarla cuando nos enfrentamos a una crisis de gravedad, pues su descubrimiento finalmente puede producir un impacto negativo sobre la imagen. En estos casos, los medios de comunicación saltan nuestro silencio buscando otras fuentes de información aun cuando estas no resulten las más adecuadas. Por lo tanto, son muchas más

las ventajas que reporta la comunicación clara y sincera desde el primer momento, resulta un error buscar otras estrategias alternativas para evitar mostrar la comunicación cuando al final la información acaba aflorando.

- Estrategia de la negación: resulta un tanto peligrosa, ya que su administración requiere mesura y buen criterio. Si conocemos que los hechos se han producido, la negación no puede evitar que la verdad se abra paso y se haga presente. Si este es el recorrido de la política de comunicación de crisis, las consecuencias se vaticinan graves con la pérdida de credibilidad de la organización y daños sobre su imagen, que apuntan a un deterioro de la capacidad de liderazgo de la institución.
- Transferencia de responsabilidad: la comunicación de los hechos se dirige a responsabilizar a un tercero del origen de la crisis para salvaguardar la propia organización. En esta ocasión, la rentabilidad por no asumir la responsabilidad de la institución resulta bastante efímera.
- Estrategia de actitud de discreción controlada: es cuando la administración de la información se presenta *“con cuentagotas, en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores”* (Piñuel, 1997: 189). Esta estrategia es apropiada, como argumenta este autor, para los casos de una crisis de mediana importancia y para organizaciones que dispongan de un control perfecto de las técnicas de comunicación.
- Estrategia de la confesión: donde se asumen responsabilidades y se estrechan las relaciones con los medios de comunicación. La institución ofrece la información de primera mano y evita posibles distorsiones de los hechos, los medios como un reconocimiento a la actitud sincera de la organización no acuden a otras fuentes de información. Cuando los canales de comunicación formal no cumplen su cometido y no aportan la información necesaria es cuando se acude a otro tipo de información que puede ser el rumor, que se acaba convirtiendo en noticia ante la falta de confirmación por los responsables de la organización. Reconocer la crisis siempre aporta más beneficios que esconderla. Esta última estrategia guarda sintonía con el principio de actuación que debe observar cualquier buen comunicador y que es la sinceridad (Paniagua, 2010).

Una vez expuestas las estrategias o actitudes de comunicación que rezan los manuales y sobre las que han teorizado los estudiosos de esta disciplina, podemos contemplar una estrategia que denominamos de escenario, que si se suma a la estrategia de confesión multiplica los efectos positivos sobre los resultados finales de su comunicación.

De nuestros gestores públicos se demanda no solo la solución del conflicto, la transparencia en su gestión, o que se muestren creíbles y sinceros, además de todas estas actitudes se precisa que sean cercanos a los ciudadanos víctimas de la crisis. La presencia inmediata en el lugar de los hechos y la humanización del problema muestra una preocupación e interés de los responsables del disenso, representa una estrategia que aporta ventajas a la comunicación pues las audiencias la perciben como una actitud de cercanía para afrontar los problemas. Constituyen un buen ejemplo de ello, la presencia del alcalde Rudolph Giuliani en el lugar de los atentados, luego del derribamiento de las Torres Gemelas en la ciudad de Nueva York el 11 de septiembre de 2001.