
Primera edición

Investigando la comunicación en crisis



**Investigando
la
comunicación
en crisis**

Investigando la comunicación en crisis / coordinado por Octavio Islas y Gabriela Hernández. 1a ed. México, D.F., México. Razón y Palabra. 2013

p.

ISBN 978-607-00-7125-6

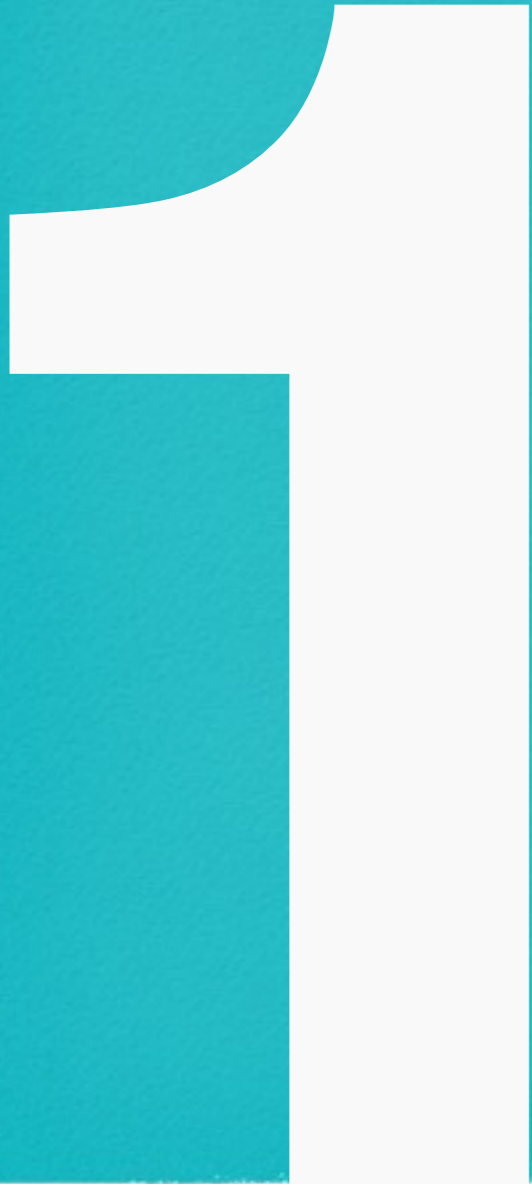
1. Comunicación 2. Comunicación en crisis 3. Comunicación estratégica

1. Islas, O. 2. Hernández, G..

Índice

Presentación. Octavio Islas, Gabriela Hernández, Patricia Durán.....1	Apuntes hacia un modelo compasivo de comunicación durante crisis. Juan Andrés Ricón González.....110
Comunicación Proactiva para proteger la reputación corporativa. Carlos Bonilla Gutiérrez10	La comunicación en momentos de crisis.: los gabinetes de comunicación municipales en España. Salvador García Infantes.....122
El tratamiento informativo de la crisis y su gestión. Cómo salvar la situación. Paloma Gil27	La batalla por el mercado de las telecomunicaciones en México: un caso e comunicación en riesgo. Claudia Benassini Félix136
Comunicación productiva. Provocar crisis para alcanzar progreso. Paola Alcazar Hernández42	Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta. Francisco Vidal Bonifaz e Hilda Gabriela Hernández Flores.....145
Competencias directivas y comunicación en tiempos de crisis. Amaia Arribas Urrutia53	Preparándose para las crisis que vienen. José Luengas.158
Apuntes sobre teoría y fenomenología de las crisis Edgar Yemán García Turincio.....67	Redes sociales y medios cibernéticos: Nuevos medios de comunicación en situaciones críticas. Luis Alberto Rodríguez Juárez...170
Perspectivas de estudio en el manejo de crisis. Francisco Manuel Lorenzo Valdés.....81	Contribución desde la ecología de los medios a la comprensión de las situaciones de riesgo y crisis en los ambientes mediáticos de Internet 2.0. Octavio Islas.....195
La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis. Isabel María Ruiz Mora y Antonio Castillo.....96	La responsabilidad social corporativa como herramienta de la buena reputación empresarial. Estrategia para aminorar los efectos negativos de una crisis. Luis Mauricio Huitrón Gómez.....207
	Anexo Telmex-Televisoras.....219

Presentación



Presentación

Octavio Islas, Gabriela Hernández, Patricia Durán

En el libro *Investigar la comunicación en crisis* hemos reunido 16 textos que fueron escritos por académicos, investigadores de las ciencias de la comunicación, profesionales de las relaciones públicas y consultores iberoamericanos, expertos en la prevención y manejo de situaciones de crisis. En el libro finalmente decidimos incluir los escritos de 18 autores -doce mexicanos, cinco españoles y una colombiana-. De Gabriela Hernández -docente e investigadora en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México- partió la iniciativa de coordinar un número especial sobre temas de comunicación y crisis, el cual inicialmente pretendíamos publicar como número especial en la reconocida revista web *Razón y Palabra* (<http://www.razonypalabra.org.mx>). Nos sorprendió advertir cuan limitada resulta la literatura iberoamericana disponible sobre el tema. Por tal motivo decidimos postergar el número especial sobre comunicación y crisis que sería publicado en *Razón y Palabra*, y decidimos trabajar en la publicación de un libro colectivo, susceptible de ofrecer un amplio panorama del estado del arte que presenta la literatura iberoamericana sobre el manejo de situaciones de riesgo y crisis. Patricia Durán -directora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)-, se sumó a la iniciativa de trabajar en este libro, el cual nos tomó más de año y medio de trabajo.

Los primeros textos responden a la necesidad de comprender el manejo de situaciones de riesgo y crisis como un tema de enorme relevancia en las relaciones públicas, la administración, las ciencias de la comunicación, teoría de sistemas y pensamiento complejo, así como las teorías sobre liderazgo.

Carlos Bonilla Gutiérrez (México), quien admite ser considerado como uno de los más destacados profesionales de las relaciones públicas en Iberoamérica, es autor del primer texto de nuestro libro: “Comunicación proactiva para proteger la reputación

corporativa”. Carlos sostiene que toda organización debe contar con un sistema de prevención de crisis y mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación de la reputación corporativa, afirmando que toma considerable tiempo poder construir una reputación institucional positiva. En cambio, la inadecuada gestión de la comunicación organizacional rápidamente puede ocasionar daños irreversibles en la reputación de una organización. La implantación permanente de programas de comunicación institucional permite prevenir situaciones críticas.

Carlos destaca que debemos comprender las diferencias entre la “comunicación” y la “comunicación proactiva”. Si existe un área de comunicación en la empresa o institución que opere de manera efectiva, entonces en el programa de comunicación deberán ser consideradas las acciones para prevenir y manejar situaciones adversas, con el fin de proteger la reputación corporativa. El elemento más importante de todo programa de comunicación en situaciones de crisis es la credibilidad. Para ser creíble debemos establecer relaciones emocionales con las audiencias específicas.

La reputación -sostiene Carlos- es uno de los valores más importantes en toda organización. Resulta indispensable poner en marcha acciones que contrarresten cualquier efecto negativo. Carlos propone un interesante modelo para manejar situaciones críticas, el cual parte de responder las siguientes preguntas:

- ¿El jefe de relaciones públicas es valorado por el equipo directivo?
- ¿Es gerente/ director? ¿Es líder? ¿Reportan directamente al director?
- ¿El jefe de relaciones públicas tiene la autoridad y los recursos para moverse rápidamente y actuar decisivamente para crear estrategias y tácticas?
- ¿Podrá el jefe de relaciones públicas ser capaz de establecer una estrategia de comunicación durante la crisis? ¿Qué departamentos o personas tienen más poder dentro de la organización?
- ¿El departamento legal es un aliado, socio o adversario?
- ¿Las estrategias del plan de comunicación de crisis concuerdan con las estrategias diarias de la organización?

-
- ¿Es importante para la cultura organizacional desarrollar y mantener las relaciones con los públicos relevantes?
 - ¿Qué valores centrales influenciarán a la organización durante la crisis? ¿Serán utilizados para guiar el proceso de decisiones?

Carlos atinadamente concluye que toda crisis puede tomar un camino muy distinto si la empresa carece de una cultura organizacional orientada a la comunicación.

Paloma Gil (España), es autora del segundo texto: “El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación”. Paloma propone una aguda definición de crisis: toda variación súbita de un acontecimiento constante. La aceleración mediática contribuye notablemente al hecho de la crisis se convierta en fenómeno excepcional.

Percibir un acontecimiento tan inesperado como una crisis, es complejo, sin embargo, hay una serie de características que son compartidas por todas las rupturas de equilibrio y que conviene tener en cuenta para abordar el acontecimiento desde el primer momento, como la sorpresa, el carácter único de la crisis, la situación de urgencia, la desestabilización y el descenso en la calidad de la información.

Los riesgos de carácter técnico son fáciles de anticipar. El riesgo de opinión es difícil de prever. Según los orígenes de la crisis, ésta podría ser exógena o endógena. Las crisis evolucionan siguiendo un ciclo clásico, el cual comprende las siguientes etapas: fase preliminar, fase aguda, fase crónica, fase post-traumática. La única opción para estar preparados ante lo inevitable y ante lo incontrolable –afirma Paloma– es llevar a cabo una auditoría de riesgos antes de que la crisis sea inminente. Esta auditoría debe llevarse a cabo a conciencia y fundamentalmente a dos niveles: interno y externo.

Conviene identificar los públicos prioritarios a los que debemos dirigirnos en primer lugar, así como los grupos de interés, los medios de comunicación que más nos interesan, los que no nos ofrecen interés alguno, la competencia y las acciones que ésta puede desarrollar para beneficiarse de nuestra situación de emergencia. Si la crisis no se

anticipa y se prepara con suficiente rigor cuando se cuenta con el tiempo necesario para hacerlo, es decir, sin la urgencia de la ruptura real de equilibrio, la empresa sufrirá un doble efecto negativo. Un buen plan de anticipación permitirá atenuar, que no eliminar, los efectos negativos de las posibles crisis que surjan en el entorno de nuestra organización.

El comité de crisis está compuesto por expertos y responsables de todos los niveles. Ellos son quienes conducen las acciones y las reacciones de la crisis y por tanto son los que asumen la gestión cotidiana de la situación. Sobre la base de una matriz de evaluación de riesgos, que sea común para todos los servicios de la empresa, se pueden establecer correspondencias entre grados de riesgo, entre niveles de alarma y entre los diversos tipos de respuesta. Cuando la crisis es inminente lo primero es establecer un objetivo claro y concreto de actuación, bien sea éste evitar la crisis misma o bien, moderar el impacto en la mayor medida posible. Es el momento de buscar todos los trabajos realizados con anterioridad y desarrollar uno de los planes generales o específicos preparados para esta situación.

Paola Alcazar Hernández, directora de Comunicación y RRPP de Gas Natural Fenosa México, escribe el tercer texto “Comunicación Productiva: Provocar crisis para alcanzar progreso”. Paola señala la presencia de la comunicación desde la antigüedad como elemento primordial para la organización de los grupos sociales, además de la importancia del lenguaje como gestor conciliador en una situación de crisis. Partiendo de esta premisa nos introduce a la nueva tendencia para administrar la crisis, la Comunicación Productiva. En la Comunicación Productiva, se pretende optimizar la capacidad de cada persona para relacionarse con los demás llegando a acuerdos que satisfagan a ambas partes afectadas, no es una negociación en la que uno obtenga ventaja sobre el otro sino un sistema de ganar-ganar. De acuerdo con este modelo, debemos desarrollar la capacidad para comprender el mundo del otro a través de significados y significantes.

Paola además señala las características que el profesionalista de la comunicación debe poseer para responder a las exigencias actuales y poder emplear dentro de sus organizaciones el modelo de la Comunicación Productiva, para favorecer también el establecimiento de una Inteligencia Social en la cultura corporativa. La autora nos lleva a reflexionar desde un punto de vista interdisciplinario sobre la importancia de la comunicación en las actividades humanas al permitir resolver conflictos de organización gracias al entendimiento colectivo.

Amaia Arribas Urrutia (España), investigadora en el Proyecto Internet en el Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México, es autora del cuarto texto “Competencias directivas y comunicación en tiempos de crisis”. Los resultados de negocio deseados son alcanzados con mayor celeridad en aquellas organizaciones que prestan mayor atención a la comunicación con sus empleados en tiempos de crisis. Para gestionar el cambio en un entorno de crisis –afirma Amaia- es necesario que todos los empleados estén cohesionados, comprometidos y preparados. Por ello, las personas forman un elemento fundamental en la evolución y adaptación de las organizaciones al entorno. Visión estratégica, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones son las competencias más valoradas en los directivos actualmente.

Los cambios, en la mayoría de las ocasiones, no se hacen explícitos al no preguntarse directamente sobre qué es lo más importante para la organización en ese momento, qué hay que tener en cuenta a corto y medio plazo, que impacto tiene el cambio en el negocio, cómo se va a trabajar ahora, cómo se va a gestionar a las personas y cuál es el comportamiento que deseamos fomentar.

En 1916 Fayol afirmó que “gobernar es preveer”. Por la incertidumbre del contexto y la complejidad de las tecnologías, el manejo de una crisis debe formar parte de las competencias directivas. Las empresas proactivas se preparan para manejar un número creciente de emergencias y diferentes con respecto a las que ya han enfrentado. Silva y Mc Gann (1995) recomiendan no tratar todas las crisis de la misma forma y proponen evaluar las crisis a partir de tres aspectos: por el grado de anticipa-

ción, por la medida en que comprometen la existencia de la organización y por la urgencia con que deben tomarse las medidas de recuperación.

La tolerancia a la incertidumbre implica una familiarización profunda con la situación antes de dar una respuesta. La capacidad emocional de tolerar la incertidumbre se traduce en un liderazgo con capacidad de innovación.

El estado emocional de las personas también depende del momento del ciclo vital en que se encuentran, por lo que el momento en que se encuentre el líder afectará a sus capacidades para enfrentar la crisis. Es diferente tomar decisiones y enfrentar una crisis cuando se está en la adultez joven, que cuando se ha llegado a la edad media de la vida pues las características psicológicas de cada uno de esos estados mentales son muy distintas. Por supuesto lo mismo ocurre con las organizaciones, dependiendo de su edad y estabilidad.

Edgar Yeman García (México), es autor del quinto texto: “Apuntes sobre teoría y fenomenología de las crisis”. Edgar señala que se ha abusado del término “crisis”, destacando la necesidad de distinguir entre “crisis” y “situación especial”. Cuando la situación, por grave que parezca, puede ser controlada por la organización, se le llama situación especial; sin embargo, cuando el problema se convierte en “público” e involucra directa o indirectamente a actores como el gobierno, el poder judicial, la opinión pública, etcétera, en ese momento ya no podemos controlar la situación exclusivamente por nuestros propios medios, ahí es cuando surge la crisis.

Enseguida Edgar explica el concepto “entropía”, reparando en la importancia de la teoría del caos, la teoría de la complejidad, el punto de bifurcación y la teoría de los juegos –que pueden ser aplicadas en relaciones públicas y gestión de crisis-. Todas las empresas están expuestas a situaciones en las que puede verse comprometida su operación, reputación, imagen e incluso su existencia misma. Edgar presenta un triángulo para la prevención y manejo de crisis, destacando que para la exitosa gestión de situaciones de crisis es fundamental regirnos por tres elementos conceptuales: relaciones con los medios y las audiencias selectas, responsabilidad social corporativa.

rativa y asuntos públicos. Edgar concluye su texto con una interesante relación de recomendaciones para la adecuada gestión de situaciones de crisis.

Francisco Manuel Lorenzo (México) es autor del sexto texto: “Perspectivas de estudio en el manejo de crisis”. Las crisis—afirma Francisco— “están de moda”. El hecho de que el término aparezca todos los días en los medios de comunicación, hace que el individuo común tenga la percepción de que se encuentra en un mundo de riesgos crecientes y de caos, en el cual es cada vez más difícil sobrevivir.

El término “manejo de crisis” ha sido utilizado para designar las teorías, técnicas, procedimientos y habilidades para lidiar con situaciones difíciles y complicadas que tienen el potencial de afectar negativamente a personas u organizaciones. Como objeto de estudio, la gestión de crisis constituye un tema que interesa a diversas áreas del conocimiento. Los “manejadores de crisis” no solo son comunicólogos. El imaginario profesional resulta tan extenso que hasta intervienen consejeros matrimoniales.

En el caso de la comunicación durante situaciones de crisis, se ha llegado al axioma de que lo fundamental es proteger la reputación de la organización, grupo o personaje público impactado por la situación adversa a través del manejo oportuno de la información con sus llamadas audiencias fundamentales. Para el manejo de crisis no basta con que la organización cuente con un sistema de respuesta inmediata y buena relación con sus audiencias fundamentales. Es necesario que tenga una estrategia de comunicación basada en un buen mensaje o mezcla de mensajes que le ayuden a proteger su reputación.

El enfoque crítico ha aportado elementos muy valiosos en el estudio de las crisis, sobre todo en el sector público. La crisis es estudiada como un sistema complejo en el cual intervienen fuerzas sociales que interactúan de forma dinámica y afectan a la sociedad en su conjunto. Esta perspectiva considera a las crisis como parte integral de los contextos sociales y fenómenos culturales. Para estudiarlas crisis desde una perspectiva crítica se han desarrollado distintos niveles de análisis. Dentro de los niveles

de análisis más representativos están el sistémico, el de confrontación entre actores, el de toma de decisiones y la aproximación simbólico-política.

Mauricio Huitrón (México), director asociado de la revista web *Razón y Palabra*, es autor del séptimo texto: “La responsabilidad social corporativa como herramienta de la buena reputación empresarial. Estrategia para aminorar los efectos negativos de una crisis”. Mauricio advierte que algunas de las principales crisis pudieron ser evitadas si las compañías involucradas hubiesen asumido actitudes proactivas. Mauricio coincide con Carlos Bonilla al señalar la necesidad de generar herramientas preventivas mediante la “auditoría de riesgos”. Toda organización puede reducir las posibilidades de que una crisis ocurra. Lo peor es no hacer nada al respecto.

En las crisis habrá siempre villanos, víctimas y reivindicadores. Salir bien librado de una crisis no es fácil. Se requiere realizar un trabajo minucioso y profesional para reducir los efectos negativos sobre la imagen de la organización. Mantener una buena imagen corporativa después de una crisis dependerá de diversos factores. Uno de ellos es la reputación corporativa. La reputación corporativa es más duradera, más difícil establecer y cambiar que la imagen. En toda crisis la imagen resulta dañada de manera inmediata, mientras que la positiva reputación permitirá reparar la imagen dañada. En toda crisis debemos extender la mirada hacia otros actores. Los medios de información dan a conocer los pormenores de las crisis. Los consumidores finalmente definirán si mantienen su lealtad a la organización o marca, u optan por convertirla en villana. La competencia intentará obtener provecho de la crisis. En la *postcrisis* es de suma importancia realizar una evaluación de la imagen de la empresa, pues en ningún caso está se mantendrá igual.

La responsabilidad social ha trascendido los imaginarios de la filantropía y altruismo—sostiene Mauricio— ahora nos encontramos en la etapa de la “ciudadanía corporativa”. Es indispensable convertir la responsabilidad social corporativa en un elemento de estricta relevancia en la cultura de la empresa. La responsabilidad social debe estar alineada con el objeto social de la empresa. La reputación y la responsabilidad social deben ser simétricas. El programa integral de responsabilidad social corporativa

debe estar respaldado en su totalidad por la instancia máxima de la organización. Una organización no puede ayudar al exterior si en su interior no existe estabilidad. Habrá programas que no deberán parar en una situación de crisis; sin embargo, éstos no deben ser utilizados para intentar disculpar a la organización de sus responsabilidades.

Isabel María Ruiz Mora y Antonio Castillo (España), son autores del octavo texto: “La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis”. La responsabilidad social de las empresas se ha convertido en una de las exigencias recurrentes de los grupos de interés. La gestión de crisis representa una de las principales funciones del equipo directivo en organizaciones socialmente responsables. El trabajo de las relaciones públicas en una situación de crisis implica desempeñarse como promotores e iniciadores en la presentación pública de los hechos, y no ir con una actitud defensiva y a merced de lo que vayan publicando los medios. Las organizaciones responsables que basan su relación con los grupos de interés en el diálogo y la transparencia, deben cumplir las expectativas de sus grupos de interés, asumir sus compromisos y evitar que sus actuaciones desemboquen en acontecimientos críticos que afecten su relación con la sociedad. La gestión proactiva contemplará las acciones anticipadas de gestión y prevención de riesgos, transmitiendo la filosofía de trabajo preventivo a todo el organigrama organizativo.

Las empresas que persiguen resultados a corto plazo –afirman los autores- verán que el cumplimiento de la ley, los compromisos sociales o seguir una conducta filantrópica no generan beneficios en poco tiempo, y que tales compromisos entran en conflicto con la responsabilidad económica. Por el contrario, aquellas empresas que establezcan compromisos sostenidos a largos plazos obtendrán los beneficios de la responsabilidad social. Las empresas que apuestan por la formación de sus trabajadores, manteniendo su implicación y constancia, verán reforzadas sus capacidades competitivas y de liderazgo en el mercado, y seguramente saldrán adelante de situaciones adversas con mayor facilidad que aquellas empresas que no reparen en la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

El valor intangible de la reputación –concluyen Isabel y Antonio- está íntimamente relacionado con los *stakeholders* con la gestión de la comunicación en la organización. Será labor de los directivos, incluyendo la dirección de comunicación y de RSE, asegurar la correcta identificación de los grupos de interés de la organización.

Juan Andrés Rincón González (México), es autor del noveno texto de nuestro libro: “Apuntes hacia un modelo compasivo de comunicación durante crisis”. A partir de los actos terroristas del 11 de septiembre de 2001 muchas empresas multinacionales se dieron a la tarea de revisar sus planes de continuidad de negocio y de manejo de crisis, y ahora dedican más tiempo y recursos a la evaluación de riesgos. Las compañías enfrentan nuevos retos y responsabilidades, y en todo momento deben conducirse de manera ejemplar.

Durante una situación de crisis, los públicos clave pueden ser disímiles de aquellos para quienes prevemos el plan de comunicación convencional. Las respuestas frente a una crisis pueden variar en la medida en que las crisis mismas son diferentes. Toda crisis provoca el surgimiento de públicos clave específicos y también altera la prioridad que se había concedido previamente a cada grupo en los programas comunicativos convencionales.

En toda crisis –destaca Juan Andrés- es posible identificar distintas etapas (shock, impacto, recuperación, resolución post traumática). El reconocimiento de los síntomas de un trauma puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor el proceso por el cual las personas o grupos afectados construyen su interpretación del suceso y elaboran su visión de las responsabilidades o culpas. La respuesta comunicativa tiene que estar, en consecuencia, determinada por la forma en que se sienten, lo que necesitan saber, lo que podemos decir, lo que no debemos decir o hacer, y por las posibilidades que tenemos de ayudar.

Salvador García Infantes (España) es autor del décimo texto: “La comunicación en momentos de crisis: los gabinetes de comunicación municipales en España”. Salvador sostiene que cualquier institución puede verse afectada por acontecimientos que

ponen en riesgo no sólo la estabilidad de la propia institución o empresa, sino también, el sector en la que ésta se desenvuelve. Salvador afirma que los riesgos de las crisis que pueden enfrentarlos gabinetes de comunicación municipal en España son aún mayores que los que suelen enfrentar las empresas. En España, aproximadamente 80 por ciento de los ayuntamientos con más de diez mil habitantes cuentan con un gabinete de comunicación. Las empresas y las instituciones siempre están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan sus objetivos. Gestionar una crisis significa planificar de forma preventiva las posibles situaciones de crisis que se puedan producir en una institución, capacitando a la misma para ejecutar de forma rápida y eficaz las medidas necesarias para contrarrestarla. Los cinco rasgos comunes de cualquier crisis son: sorpresa, unicidad, urgencia, desestabilización y tendencia descendente de la calidad de la información.

La investigación realizada por Salvador partió de una exploración teórica y práctica de las características y el trabajo que realizan los gabinetes de comunicación de las administraciones públicas en España, ante una crisis de la comunicación. España cuenta con 8,112 municipios. Fueron elegidos los primeros 15 municipios por densidad de población (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Murcia, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Bilbao, Alicante, Córdoba, Valladolid, Vigo y Gijón). Entre los meses de septiembre y octubre de 2009 se realizó un estudio documental sobre las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación de crisis. A partir de ese estudio teórico se fueron definidos los principales ítems para la encuesta, la cual comprendió:

- Funciones y características del Gabinete de Comunicación: número de empleados, grado de formación, funciones del gabinete, estructura, jerarquía, etc.
- El grado de implicación en la resolución de conflictos (internos y externos).
- La adopción de medidas ofensivas/defensivas ante una crisis: protocolo, actividades postcrisis, simulacros, etc.
- Las herramientas utilizadas: planes de comunicación, memorias anuales, comités de crisis, etc.

- Características de las crisis: tipos, frecuencia y públicos involucrados.

El 50 por ciento de los gabinetes de comunicación cuentan con un mínimo de dos o tres trabajadores. La formación profesional más frecuente de quienes trabajan en gabinetes de comunicación es la de periodista. Cuestiones como la simpatía o la cercanía ideológica siguen primando en la contratación de los directores de comunicación. En lo referente al uso que realizan sobre las herramientas de comunicación para la prevención de una crisis, podemos destacar de las nuevas tecnologías. Los comunicados internos o el tablón de anuncios son menos utilizados. La mejor medida a adoptar, según el 90 por ciento de la muestra, es la aplicación de un plan de comunicación de crisis. Respecto a las medidas post crisis, la mayoría aseguran que lo más importante es recuperar la legitimidad, aprender de los errores y recuperar la imagen.

Claudia Benassini Félix (México), destacada académica e investigadora de las ciencias de la comunicación, es autora del décimo primer texto: “La batalla por el mercado de las telecomunicaciones en México: un caso de comunicación de riesgo”. Claudia emprende el análisis de las prácticas discursivas subyacentes en un conjunto de inserciones pagadas en la disputa entre Telmex-Telcel, empresas integrantes del Grupo Carso, propiedad de Carlos Slim y, por el otro lado, Televisa y Televisión Azteca –el llamado duopolio televisivo en México-, la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable (Canitec) y las compañías telefónicas que buscan competir en el sector. Mientras las telefónicas buscan una reducción en las tarifas de interconexión fijadas por Telmex-Telcel. Las cableras, indirectamente vinculadas con este proceso, buscan además que no se modifique el título de concesión de Telmex, de tal modo que no pueda ofrecer servicios de televisión y, en consecuencia, no participe en el mercado del *triple play*. Para los objetivos de su texto, Claudia centró su atención en los desplegados de la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable y las compañías telefónicas con Telmex, analizando las inserciones que fueron publicadas entre el lunes 14 de febrero de 2011 y el jueves 17 de marzo de ese año.

El tema descrito y analizado por Claudia se ubica en la comunicación de riesgo, considerando tres grandes preguntas de investigación: ¿de qué tipo de peligro, crisis o catástrofes estamos hablando?; ¿qué tipo de información están proporcionando estos grupos a individuos, grupos o instituciones que muestre la naturaleza del riesgo?, ¿quiénes son los actores del proceso de comunicación?

Francisco Vidal Bonifaz y Gabriela Hernández Flores (México) son autores del duodécimo texto: “Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta”. Francisco y Gabriela parten de considerar las cifras que reporta el *Institute for Crisis Management* (ICM) para destacar que no todas las crisis empresariales trascienden al ámbito público, ni todas las dificultades graves son seguidas por los medios. El reporte de ICM en 2009, por ejemplo, consigna 6 mil 20 notas publicadas sobre diferentes crisis. Las crisis rompen la operación normal de una empresa y la relación habitual con sus audiencias. Una de las audiencias más importantes son los medios de comunicación. Los medios tienden a culpar a crear víctimas y victimarios.

En la literatura clásica sobre el manejo de crisis se establece una relación directa entre el manejo de la crisis y el manejo de los medios de comunicación. Los actuales sistemas de manejo de crisis se están enfocando hacia esta metodología más general, que hoy incluyen el manejo de tecnología de punta y, en ocasiones, en tiempo real. En una situación crítica se requiere de cierta sensibilidad para comunicar los mensajes corporativos o de la organización respectiva. Se requiere sentido común y una gran responsabilidad para no culpar públicamente a terceros del origen y consecuencias de la crisis propia. La comunicación sensible y con empatía sólo puede lograrse si existe un apego a la cultura organizacional de la empresa –que haga prevalecer sus valores—.

Un segmento o microsítio de información corporativa es muy importante. Si dentro de esta sección existe el apartado de sala de prensa, mucho mejor, pues se convierte en el lugar de la relación virtual entre la empresa y los periodistas. Una vez que estalla la crisis, se puede habilitar un microsítio o sección especial, en el que se brinde

información fundamentada y clara acerca de la crisis y los esfuerzos que se están haciendo para superarla.

En la actualidad, la versatilidad del Internet permite que cada vez más personas o grupos estén compartiendo información por medio de las llamadas redes sociales y, eventualmente, al margen de los mismos medios de comunicación. La irrupción de Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes sociales en la vida de los ciudadanos ha posibilitado que se habiliten otras vías de comunicación más rápidas y con mayor cobertura y posibilidad de impacto. Así, las llamadas redes sociales se convierten en otra vía para que fluya información sobre la crisis, sin el menor control, por parte de la empresa o institución involucrada. Una acción coordinada que envuelva a los medios y a las redes sociales puede traducirse en importantes beneficios para una rápida diseminación del mensaje de la compañía o institución comprometida en la crisis.

José Luengas (México) es autor del décimo tercer texto: “Preparándose para las crisis que vienen”. La mayoría de las crisis son resultado de la deficiente administración de riesgos. El manejo de las crisis parte de la prevención. José refiere el papel que observaron las redes sociales y Twitter, en enero de 2009, durante el acuatizaje de un avión de US Airways sobre el río Hudson. Además comenta los efectos del inolvidable video que empleados de Domino’s Pizza subieron a YouTube, preparando una pizza con todas las inmundicias posibles, intentando reproducir una escena de la memorable cinta francesa *Betty Blue* (1986)–cuyo título original es *37°2 Le Matin*, cinta francesa que fue dirigida por Jean-Jacques Beineix-.

Hoy resulta indispensable contar con las herramientas o servicios necesarios para monitorear blogs y redes sociales –Viralheat, por ejemplo-, que permiten responder inmediatamente a duras críticas y cuestionamientos. Para ello José recomienda contar con un mapa de riesgos y crisis potenciales, un sistema de respuesta ante situaciones críticas, y realizar un minucioso patrullaje en redes sociales y blogs. El sistema de

respuesta ante crisis potenciales debe ser capaz de identificar las señales previas a una situación de crisis. La labor de detección no tendrá sentido si no se informan a las áreas claves en la organización, capaces de activar el sistema de respuesta y, finalmente, se evalúa con mayor detalle el impacto que el evento tendría en los diferentes ámbitos del negocio, así como con cada una de las audiencias clave involucradas. Resulta indispensable tener presente que la crisis opera en dos canales paralelos: la estrategia de mitigación y la estrategia de comunicación. La “Matriz de Reacción de Audiencias” que propone José es una útil herramienta para establecer las estrategias a seguir y delegar las acciones correspondientes entre las diferentes áreas de la empresa representadas por cada miembro del Comité de Crisis. Como parte de las labores de mejora continua, se recomienda que una vez terminada la crisis se lleve a cabo un análisis interno que permita identificar las causas que dieron origen a la crisis, los tiempos de respuesta, los flujos internos de comunicación, las acciones correctas y las acciones que pueden mejorarse para establecer un plan de remediación y evitar que una situación similar vuelva a presentarse.

Luis Alberto Rodríguez (México) es autor del décimo quinto texto: “Redes Sociales y Medios Cibernéticos: Nuevos Retos de Comunicación en Situaciones Críticas”. Luis Alberto refiere algunos casos –la muerte del empresario Moisés Saba y el accidente aéreo en el cual perdió la vida Juan Camilo Mouriño- en los cuales Twitter y redes sociales como Facebook, han anticipado información noticiosa, relegando a un segundo plano a los medios convencionales. La viralidad informativa y la difusión de información en tiempo complejizan la gestión de la comunicación en situaciones críticas.

El autor propone las siguientes recomendaciones, aportando casos ilustrativos que permiten afirmar la pertinencia de sus propuestas: conocer el potencial de los medios cibernéticos y las redes sociales; saber qué está pasando en los medios tradicionales; identificar con precisión cuáles son los medios cibernéticos y las redes sociales; estimar los alcances locales, nacionales e internacionales de una crisis a través de los medios cibernéticos y las redes sociales; nunca desestimar el poder que está adquiriendo el usuario y la posibilidad de una organización bien articulada; la necesidad de consi-

derar la conveniencia de abrir los espacios al diálogo y la interacción con los usuarios/ consumidores.

Octavio Islas es autor del décimo sexto texto: “Contribución desde la ecología de los medios a la comprensión de las situaciones de riesgo y crisis en los ambientes mediáticos de Internet 2.0”. En dicho texto, Octavio analiza las tesis de Marshall McLuhan y la corriente teórica que a partir de su visión surgió, la *ecología de medios*. La ecología de medios puede ser considerada como una escuela sistémica desde una perspectiva de ingeniería social. Desde la perspectiva de McLuhan, los medios actúan como extensiones del hombre y aceleradores de la vida sensorial. Actualmente, Internet posibilita el flujo de información a una velocidad impresionante lo que permite que cualquier noticia sea conocida en el mismo instante en el que se produce. Los ambientes comunicativos propios de la web 2.0 (blogs, foros, chats y redes sociales, entre otros) permiten al internauta adoptar el papel activo de prosumidor.

La téttrada de McLuhan permite analizar e intervenir en el desarrollo de una crisis, mediante la respuesta a cuatro interrogantes o procesos más o menos simultáneos. Hay que tener muy presente que la velocidad de dispersión con la que se transmite la información en los medios digitales exige un esfuerzo mayor de contención pues por lo general no se comprueba la veracidad de la fuente que la emite y sólo se procede a compartir. En estos medios, lo importante como contribución para el manejo de crisis es el producir contenidos que fácilmente puedan ser difundidos por los internautas, sin que estos necesariamente sean simpatizantes.

Investigar la comunicación en crisis es un libro extraordinariamente útil para el académico y el estudiante de ciencias de la comunicación, relaciones públicas y periodismo, para el asesor y el consultor.

Carlos Bonilla

2

Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa

Carlos Bonilla Gutiérrez ¹

Cuando por motivos endógenos o exógenos se difunde información negativa sobre una empresa o institución, o sobre el entorno que la rodea, se pone en riesgo la reputación de la misma, que es uno de sus activos más valiosos y actualmente constituye una ventaja competitiva para todo tipo de organizaciones. En esos casos es crucial tener establecido un sistema de prevención de crisis, así como mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación del buen nombre o prestigio de la corporación o institución, conocido también como reputación corporativa.

La reputación es la opinión que la gente tiene de una organización y es su valor más importante. Según Larkin:

“Está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial... Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo” (Larkin 2003, pág.32).

Por su buena reputación la organización puede conseguir el favor de la gente, de los medios, del gobierno y demás grupos de interés; una empresa cuyo desarrollo sea “excelente” (en palabras de Grunig), gozará de una opinión favorable y en caso de crisis puede echar mano de ella para salir a flote; siempre y cuando la reputación haya sido construida sobre una base sólida y confiable.

La muy conocida crisis de Johnson & Johnson con Tylenol sirve de ejemplo para ilustrar lo que una reputación cuidada y alimentada puede hacer en favor de la propia organización. A pesar de la alarma que cundió a raíz de las muertes, la compañía gozaba de una buena reputación, su comportamiento no era cuestionado y sus prácticas de comunicación abierta lo demostraron. En el otro extremo, Nike mostraba una imagen que no correspondía con la realidad. Cuando fue denunciada por explotación intentó crear códigos de conducta que poco satisficieron al público como a las ONG's

que encabezaban la protesta, ya que a pesar de renovar su imagen y apegarse a nuevas prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC), jamás ha permitido inspecciones de organismos independientes en sus talleres. Por esa y otras razones más, aunque sus ventas siguen siendo elevadas, su reputación ha sido dañada permanentemente.

Ya que la reputación se construye con hechos y en cómo éstos son decodificados por el público, la organización no puede crear un buen nombre y dejar que la vida siga su curso, es necesario cuidarla y mantenerla. La gestión de la reputación es benéfica, según Larkin (2003), por las siguientes razones:

- Reduce la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes.
- Reduce las barreras de competencia y desarrollo de mercado.
- Crea un ambiente favorable para las inversiones.
- Atrae a los mejores empleados, proveedores y socios.
- Permite ofrecer precios en sus productos y servicios.
- Reduce el precio de las acciones y la volatilidad del mercado.
- Minimiza la amenaza más regulaciones adicionales
- Reduce el riesgo de crisis.
- Establece confianza y credibilidad con los grupos de interés.

Criterios que otorgan una buena reputación

Está claro que una buena reputación se construye sobre acciones que son, en principio, éticas y responsables, como en el diálogo con los públicos. Charles Fombrum señala que cuando la gente otorga una buena reputación, lo hace teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Un sentido de **distinción** (Microsoft, Virgin).
- b) La tendencia a **enfocarse** en un tema central (Disney).
- c) Una percepción de **consistencia** entre la actuación y la comunicación (General Electric).
- d) Un enfoque en la **integridad y autenticidad** en la comunicación entre organización y grupos de interés (Harvard Business School).
- e) Compromiso de **transparencia** como prerrequisito para una efectiva actuación social y financiera que fomente las relaciones y el apoyo de los grupos de interés.

Algunas publicaciones especializadas realizan investigaciones periódicas para medir la reputación. Cada una aplica criterios distintos, aunque, por supuesto, también destacan determinados criterios de medición que son empleados por varias publicaciones. La siguiente lista incluye cinco de las encuestas más reconocidas sobre reputación. Esta es una recopilación que hace Larkin. Las investigaciones completas pueden ser consultadas en las páginas de Internet de cada revista.

Publicación	Criterio utilizado para valorar la reputación	Audiencia investigada	Criterios para la inclusión
<i>Fortune Magazine</i> ²	<ul style="list-style-type: none"> * Calidad de gestión. * Calidad de productos y servicios. * Innovación. * Valores de inversión a largo plazo. * Solidez financiera. * Habilidad para atraer, desarrollar y retener talento. * Responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente. * Utilización de activos. * Perspicacia en los negocios globales. 	Ejecutivos de negocios y analistas. Se les pidió enlistar a compañías de su mismo tipo de industria.	Las compañías más grandes en los directorios de <i>Fortune</i> sobre corporaciones industriales y no industriales de Estados Unidos.
<i>Financial Times</i> ³	<ul style="list-style-type: none"> * Estrategia fuerte. * Calidad de productos y servicios. * Maximización de la satisfacción del cliente. * Exitoso cambio de dirección y globalización. * Liderazgo empresarial. * Innovación. * Cultura corporativa fuerte y humana. 	CEO's	Grandes corporaciones globales.

Asian Business ⁴	<ul style="list-style-type: none"> * Dirección de calidad. * Calidad en productos y servicios. * Contribuciones a la economía local. * Ser buen empleador. * Potencial de crecimiento. * Ser honesto y ético. * Potencial para futuros beneficios. * Habilidad para manejar el clima económico en cambio. 	Altos ejecutivos, CEO's y miembros del consejo empresarial.	Mayores compañías en cada uno de los siguientes países asiáticos: Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwán y Tailandia; más otras multinacionales y unas cuantas compañías de la China continental.
------------------------------------	---	---	---

Al ver los criterios anteriores, hemos de notar que tal vez no coincidan con los criterios que posiblemente pudiera considerar el ciudadano común. Con excepción del *Far Eastern Economic Review*, que realiza la encuesta entre sus lectores, las demás publicaciones entrevistan a ejecutivos y gente del mundo empresarial, y sus percepciones son entonces muy distintas.

Claro que se tiene en cuenta la calidad y su respeto hacia el medio ambiente, pero es muy probable que cualquiera de los consumidores no esté al tanto de si la organización ha atraído nuevos inversores, si sus planes de gestión son a largo plazo o si utilizan sus activos correctamente. Es más obvio si contamina, si participa en el desarrollo de la comunidad, si hace aportaciones filantrópicas o si sus productos son caros o de mala calidad. Una vez más, por tanto, hay que recordar que cada grupo tiene diferentes percepciones y la forma de comunicarse con ellos también debe responder a sus intereses específicos.

Toma mucho tiempo construir una buena reputación, pero una mala gestión y comunicación inadecuadas pueden ocasionar un daño irreparable en un abrir y cerrar de ojos. La reputación la forjan cada uno de los miembros de la organización, la identidad y la cultura corporativa deben ser sólidas y coherentes con la imagen que se

muestra al exterior para que no haya disonancias que puedan alterar el buen funcionamiento y nombre de la compañía.

La comunicación efectiva en todo tipo de organizaciones formales es crucial, tanto en la cotidianidad como en situaciones de crisis, pero la implantación permanente de un programa de comunicación institucional hará que una situación crítica pueda ser manejada de mejor manera, pues ya están establecidos nexos permanentes con los diferentes públicos de la empresa o institución y porque seguramente se ha avanzado en materia de credibilidad ante los mismos, lo cual puede ser un importante atenuante que hará menos traumático el golpe que eventualmente sufrirá la empresa con esa exposición ante sus interlocutores y ante la opinión pública.

Una organización que se comunica cotidianamente con credibilidad hacia sus públicos clave (empleados, clientes, comunidad, prensa, accionistas, etc.) se hallará, sin duda, en mejores condiciones para enfrentar una crisis que otra que no toma en cuenta este aspecto fundamental.

La comunicación –ya sea en una crisis o en otras formas– requiere tanto del desarrollo estratégico como de la ejecución táctica. En un mundo ideal, la estrategia precede a la táctica. Sin embargo, en una crisis, cierta comunicación táctica puede ser necesaria, deseable y apropiada antes que se conforme la estrategia específica. Para que esto tenga lugar de manera positiva, necesita haber por lo menos una mínima preparación o planeación antes que ocurra la crisis.

Evidentemente, crisis significa cosas diferentes para distintas personas en una organización. Por ejemplo, para un jefe de planta puede significar cómo tratar una explosión, una lesión, la pérdida de una vida y la pérdida de producción. Para el asesor jurídico puede significar la posibilidad de un litigio. Para el director de relaciones con inversionistas puede significar el notificar el índice de la Bolsa de Valores. Además de entender las diferentes implicaciones de una crisis para la dirección, un comunicador necesita prever que una organización tiene su propia cultura distintiva, que configura los patrones o alternativas de comunicación.

Webster define “crisis” como: “un punto de regreso a algo mejor o peor; un momento decisivo o crítico”. Las crisis vienen en formas, tamaños e, incluso, marcos de tiempo diferentes. Algunas pueden preverse, algunas pueden ser inimaginables; algunas crisis se desarrollan en largos períodos de tiempo, otras pueden darse de un día para otro. Las crisis pueden durar un día o diez años. Pueden precipitarse por sucesos relacionados con productos, servicios, políticas, prácticas, finanzas, recursos humanos o con asuntos políticos, económicos y sociales en cualquier parte del mundo, y a cualquier hora.

Detonadores de una crisis

A continuación citamos algunos de los detonadores o factores que pueden desencadenar una crisis:

Políticas públicas que afecten a la empresa o al mercado en el cual participa.

Ambiente internacional hostil o poco propicio para los negocios.

Actividades de los competidores (por ejemplo, prácticas desleales).

Riesgo/ responsabilidad derivada de los productos o servicios que tiene la empresa en el mercado.

Clientes (quejas o inconformidades).

Otros grupos de interés (actividad de grupos de presión).

Valores y estilos de vida (cambios que incidan en el uso o desuso de los productos).

Medios (difusión de información negativa de la empresa o institución).

Ética (organizaciones con intención de perjudicar a la empresa).

ONG's (presión de grupos de activistas vinculados con las actividades de la empresa).

Inversiones en la comunidad (polémicas derivadas de puntos de vista contrarios a los intereses de determinados grupos).

Cadena de proveedores (incumplimiento o variaciones en la calidad de los insumos).

Internet (difusión irresponsable de información sin fundamento que perjudica a la empresa).

Además de definir la crisis, los comunicadores, así como otros profesionales que laboran en la organización, deben tener la capacidad para entender que existe una importante diferencia entre “comunicación” y “comunicación proactiva”. Esta distinción afecta directamente a la comunicación en la crisis y de ella suele depender el éxito o fracaso. En las siguientes líneas explicaré la diferencia entre ambas, así como las implicaciones para las organizaciones.

Para la mayoría de los ejecutivos y comunicadores empresariales, la comunicación se logra informando y educando a audiencias específicas. Estos dos elementos, junto con los principios de honestidad, sencillez y oportunidad, son necesarios para la planeación y ejecución de los programas de comunicación.

El elemento más importante de todo programa de comunicación en situaciones de crisis es la credibilidad, si el éxito se mide obteniendo resultados conductuales deseados. Para ser creíble, la comunicación debe establecer relaciones emocionales con las audiencias específicas. El impacto emocional, cualquiera que sea la fuente (transmisión de noticias, alegatos activistas o voceros de la organización), puede aliviar o empeorar la crisis, dependiendo de qué faceta de la crisis esté haciendo mejor uso de las técnicas designadas a mover los sentimientos de las personas.

Ejemplos de Crisis

Social: Catástrofes naturales.

Política: Terrorismo, protestas, conflictos electorales, corrupción.

Laboral: Huelgas.

Corporativa: Fraudes, secuestros.

De proceso: Explosión en alguna planta.

En el producto: Adulteración.

Las causas

Las causas más comunes que potencialmente generan situaciones críticas para una empresa o institución, en orden decreciente de importancia son:

Delitos corporativos.

Conflictos laborales.

Mala administración.

Catástrofes naturales.

Afectación al medio ambiente.

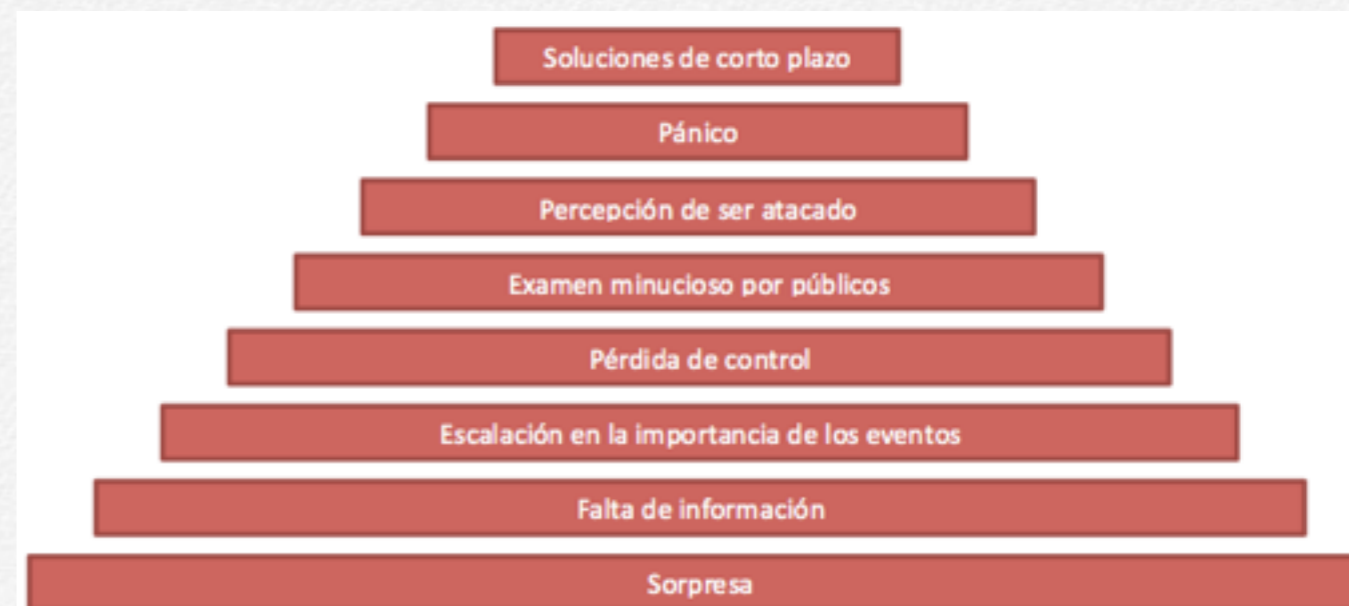
Defectos y quejas relacionadas con los productos o servicios que proporciona la empresa o institución.

Cada crisis tiene características únicas y los impactos en cada empresa son variables, por lo que no existen “recetas” que garanticen el adecuado manejo de toda crisis. Sin

embargo, como la mayoría de las crisis surgen de circunstancias latentes, existen factores de riesgo que pueden ser detectados y potencialmente controlados.

Las crisis son derivadas de situaciones fuera de control que complican el panorama. Se puede decir que éstas se presentan, en orden ascendente, en la siguiente forma:

Figura 1. Fases de una crisis



Fuente: Elaboración propia.

Si existe un área de comunicación en la empresa o institución que opere de manera efectiva, entonces el programa que lleva a cabo deberá considerar acciones para prevenir y manejar adecuadamente la comunicación ante eventualidades, con el fin de proteger la reputación corporativa.

Figura 2. La Comunicación Proactiva



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la estructura básica de un plan con 10 pasos, el cual incluye algunas directrices fundamentales para la preparación y ejecución de una estrategia de comunicación proactiva para enfrentar una crisis:

1. Entender que existe la necesidad de comunicar, tanto externa como internamente. La prensa es importante, pero no hay que centrarse en ella exclusivamente. Hay que estar preparados para hacer uso de todos los medios disponibles para dar a conocer los mensajes y la información relevante: impresos, electrónicos, audio y video, así como medios desarrollados a partir de Internet (como la página web corporativa, co-

rreo electrónico, los blogs, wikis, podcasts, videocasts, webinars, RSS, redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter, MySpace, Flickr, Second Life y Twitter).

2. Integre un Comité de Crisis (pequeño grupo de gerentes de primer nivel), quienes estén más familiarizados con la crisis y sus implicaciones. La composición de este grupo variará, dependiendo de la naturaleza de la crisis. En cualquier crisis un abogado debe formar parte del equipo. En las organizaciones en las que exista una unidad de comunicación, también deberá participar un comunicador. De esta forma, en cualquier crisis, la ley y la comunicación han de formar parte del grupo elegido. Los otros miembros del equipo dependerán de la naturaleza de la crisis. No hay una fórmula establecida. Si la crisis es industrial –la explosión de una planta que mate o lesione a los empleados o a los vecinos de la comunidad– entonces el equipo también puede incluir al gerente de la planta (puede ser necesaria alguna forma de telecomunicaciones para incluir a alguna persona de una locación distante), alguien familiarizado con el producto en cuestión, alguna persona de la gerencia comercial, alguien que conozca de las implicaciones médicas –quizá el médico de una planta o de la compañía–. Si la crisis tiene implicaciones financieras (adquisiciones, despojo, toma de poder hostil, etc.), entonces habrá de formarse un equipo diferente con los representantes jurídicos y de comunicaciones en el centro. Agreguen a su jefe ejecutivo financiero, el gerente de recursos humanos y un ejecutivo comercial senior. Cada crisis es diferente, así que hay que estar preparados para formar equipos diferentes para crisis diferentes.

3. Determine qué efectos inmediatos y potenciales tendrá la crisis en todas las audiencias, externas e internas; por ejemplo: el público (local, nacional, mundial), los clientes, empleados, accionistas, autoridades gubernamentales, jubilados y proveedores. Los efectos negativos de una crisis pueden ser los siguientes:

- Daño a la reputación
- Costo para remediar la situación
- Afectación a la moral del personal

-
- Pérdida de ventas o baja del precio de las acciones en el mercado
 - Daño a la reputación de los productos.

4. No todas las audiencias son igualmente importantes. Puesto que los recursos de la organización se verán afectados durante una crisis, resulta indispensable determinar las audiencias primarias y secundarias a las que la organización quiera llegar. Concéntrase en éstas. No se distraiga comunicando a audiencias que realmente no sean tan importantes. Además es necesario determinar cuáles son los medios idóneos para llegar a las audiencias elegidas: la prensa (impresa y radiofónica, los servicios por cable que sirvan para ambas, así como la electrónica, sitios en Internet); la manera más rápida de llegar a las audiencias de los empleados; cartas a clientes y proveedores; y reuniones con las autoridades gubernamentales apropiadas. Entre las principales audiencias a considerar destacan:

- Autoridades (federales, estatales, municipales).
- Instituciones de emergencia.
- Sindicatos.
- Representantes comunitarios.
- Medios de comunicación colectiva.
- Audiencias internacionales.
- Aliados.
- Opositores.

5. Designe un vocero en la casa matriz de la organización y, si la crisis se extiende a otras partes, también repare en la necesidad de designar voceros en la zona de afectación. Los voceros deberán ser personas que puedan establecer mejor las relaciones emocionales con las audiencias al transmitir los mensajes específicos. En la casa ma-

triz puede ser el ejecutivo en jefe, pero no es obligatorio o deseable si el ejecutivo en jefe tiene dificultad para establecer relaciones emocionales. El CEO puede tener el mayor conocimiento sobre la organización, pero puede no tener la capacidad para proyectar empatía y compasión. Si ese es el caso, considérese la posibilidad de designar a otro vocero, alguna persona en la compañía que sea capaz de entender y dar la información con emoción y compasión, y sus implicaciones humanitarias. Deberá aplicarse el mismo método si se necesitan voceros en otras locaciones, además de la casa matriz.

6. Necesitan tomarse decisiones sobre los mejores medios para llegar a las audiencias primarias y secundarias. Estas tácticas pueden incluir boletines de prensa, conferencias de prensa, pronunciamientos emitidos para prensa selecta, resúmenes de prensa para prensa selecta, boletines informativos para empleados, correo electrónico, buzón de mensajes, avisos en Internet e Intranet, memoranda para empleados y cartas para clientes, proveedores y/o accionistas.

7. Los voceros y los mensajes transmitidos por los diversos medios deberán prepararse para que hablen de manera simple, clara y considerando el aspecto emocional, a pesar de la crisis y de los hechos. Si la crisis es una tragedia industrial, hablen de lo que interesa a las víctimas (sean empleados o miembros de la comunidad); si es una crisis financiera, hablen de lo que interesa a los afectados (accionistas, empleados, clientes); si es una crisis de producto de consumo, hablen de lo que interesa a los consumidores, minoristas y otros. Por ejemplo, una compañía farmacéutica con una crisis de producto necesita llegar al público consumidor, sector farmacéutico y médicos. Confeccionen la comunicación para la crisis a la medida, lo mejor posible, dependiendo de las circunstancias y de las restricciones de tiempo. Cualquiera que sea la crisis, existe la posibilidad de realizar una investigación, así que mencionen los elementos individuales de lo que está haciendo la organización. Desarrolle un enunciado sencillo que incluya lo que interesa a los afectados. Elabore preguntas y respuestas (Q&A) que mencionen mucho o poco, según sea necesario en un momento dado. Tal enunciado o las Q&A deberán ser revisadas según se desarrollen los acontecimientos.

8. Evite responder a una pregunta con un “sin comentarios”. En la sociedad actual, donde hay mucho escepticismo y cinismo, “sin comentarios” a menudo se percibe co-

mo una forma de retener información y, por lo tanto, implica culpa. En cambio respondan a una pregunta para la que no se tiene alguna respuesta con un simple “No sé; lo voy a verificar”, o con un mensaje relevante del enunciado o Q&A. No se sientan obligados a dar más información. No teman seguir recurriendo al “No sé” o a los elementos del enunciado o Q&A.

9. El único momento en que la expresión “sin comentarios” es apropiada, es cuando existe especulación o -de alguna manera- afecta el movimiento de una acción pública de la compañía.

10. Mantenga los ojos, oídos o los medios para recabar información, abiertos a la retroalimentación de la audiencia. Esté preparado para ajustar su plan y estrategia de comunicación según se desarrolle y modifique la crisis. Sin duda, añada información adecuada según se disponga de ella, pero no pierdan de vista la importancia de establecer relaciones emocionales.

La comunicación permanente aminora los efectos de una crisis

La mayoría de las organizaciones tienen una alternativa de comunicación más formal o estructurada. Puede ser un departamento de comunicación corporativa, un departamento de relaciones públicas, un grupo de asuntos públicos o alguna variación de una unidad de comunicaciones. Para estas organizaciones puede no ser necesaria una alternativa detallada, burocrática y estructurada de un plan para crisis. Dichos esfuerzos, creados internamente o por un consultor externo, consumen tiempo y son costosos. Regularmente, el resultado es una gran carpeta repleta de hojas con situaciones hipotéticas, elaboradas listas de los contactos y números telefónicos de la compañía (los cuales se vuelven obsoletos muy rápido y requieren de un extenso mantenimiento) e instrucciones para llevar a cabo actividades minuto a minuto. Raramente se utilizan en realidad tales planes para guiar la comunicación en la crisis, puesto que todas las acciones que se llevan a cabo obedecen a la coyuntura particular que prevalece en ese momento.

Puesto que muchas, si no es que la mayoría de las unidades de comunicación se han conformado con los elementos culturales de las organizaciones específicas, no existen recetas o fórmulas infalibles para manejar la comunicación en la crisis. Por lo tanto, además de utilizar las 10 directrices antes descritas, una organización con un departamento de comunicación habrá de confiar en los elementos, especialmente en los más fuertes, de su programa existente. Algunas organizaciones pueden hacer un mejor trabajo utilizando medios electrónicos en vez de los impresos o los videos. Algunas hacen un mejor trabajo comunicando a la prensa más que a los empleados. Ninguna organización comunica igualmente bien con todas sus audiencias. Lo que no debe ocurrir es marginar al personal de la información sobre la crisis, ya que ello genera especulación y afecta a la moral de la empresa o institución.

En una crisis, la organización habrá de confiar en sus capacidades de comunicación más fuertes y avivar los “quemadores”, aplicando sus fortalezas lo mejor posible, utilizando diversos medios y extendiéndose a las audiencias primarias y secundarias detectadas. Cuando no haya crisis, una organización puede recibir rutinariamente una cierta cantidad de cuestionamientos de la prensa. Durante una crisis, la cantidad puede aumentar 10 veces o hasta 100 veces o más, dependiendo de la severidad de la crisis. Probablemente no se puedan contestar todas las llamadas, así que determinen cuidadosamente cuáles son las más críticas y respondan rápidamente. Deben acomodarse las fechas límite para los servicios por cable, diarios, revistas semanales y publicaciones mensuales, según la importancia de cada uno para la organización específica.

Las organizaciones que comunican cotidianamente saben qué hacer; dependiendo de la naturaleza de la crisis, la mejor manera en que una organización con un departamento de comunicación puede prepararse para una crisis, es establecer en su programa diario una alternativa sistemática que se centre en la credibilidad y en crear lazos emocionales, al igual que concentrarse en la oportunidad, honestidad y sencillez. La mejor inversión de tiempo y dinero que una organización puede hacer para tratar una crisis es establecer una alternativa sistemática regular para la comunicación.

Una organización que no establece relaciones emocionales como un curso regular para comunicar eventos, idebiera hacer de ello una prioridad ya! Para un comunicador,

las más rudas batallas se librarán en la adquisición de la habilidad para entender la importancia de crear lazos emocionales, así como el reto de conformar la comunicación específica para crear los lazos. Aunque la dirección puede manifestar que la obtención de resultados conductuales es una meta, más a menudo existe una tendencia a volver a la noción preconcebida de que esto se logra simplemente informando y educando a una audiencia específica. Recuerden, los hechos cuentan; pero sin lazos emocionales, la retórica adversa y la especulación pueden confundir a las audiencias.

Cuando golpea la crisis, si una organización no ha sido percibida como fidedigna, no es posible que se tenga éxito al intentar establecer una credibilidad instantánea. En una crisis, si un boletín de prensa, un enunciado o un anuncio se perciben como retórica corporativa, se están desperdiciando tiempo y dinero. No es fácil expresar compasión y preocupación de manera muy significativa, pero puede hacerse. Ese es el reto para los comunicadores: proporcionar lazos emocionales que funcionen y que convengan a la dirección de su valor para la organización durante la crisis.

¿Conferencias de prensa?

Si la crisis justifica conferencias de prensa diarias o frecuentes, entonces su organización deberá grabar en video las conferencias íntegramente. Aunque puedan aparecer algunos puntos que no le agraden a su organización, estén preparados para mostrar o hacer accesibles las cintas para que los empleados las vean. Además, consideren hacer copias de las cintas el mismo día y enviarlas por mensajería exprés a las estaciones de transmisión local en los lugares en los que tengan grandes concentraciones de empleados, clientes u otras valiosas audiencias. Asegúrense que las estaciones que probablemente utilicen filmaciones de las cadenas televisivas sepan que se les están proporcionando copias no editadas de la conferencia de prensa. Pueden usarse algunos de nuestros mensajes que pudieran haberse editado de las transmisiones en cadena. Más importante, es probable que la estación local sea más receptiva para los mensajes de la organización pues valorará el recibir de su organización las cintas de la conferencia de prensa sin editar.

Al comunicar a sus empleados, además de recibir los mensajes de su vocero designado, consideren utilizar cuanto sea posible de los servicios por cable, transmisiones de radio y televisión y medios noticiosos, con la menor edición posible. Un mensaje transmitido por un reportero o un noticiero puede ser más creíble que el mismo mensaje de un vocero o la dirección de una organización.

Otro principio para la comunicación en la crisis: Nunca diga “jamás”. De manera típica, si hay una tragedia en la organización, especialmente si tiene lugar lejos de la casa matriz o de otras locaciones importantes, la respuesta organizacional cataloga a la tragedia como una situación que no puede suceder en otra parte.

Existe una correlación directa entre la efectividad de un programa de comunicación y el éxito de una organización. La correlación resulta de las buenas capacidades de comunicación, el buen desempeño de la compañía y la capacidad para tocar las emociones de las audiencias a las que comunica la organización. Esto es cierto día a día. Es cierto cuando una crisis golpea la reputación de la empresa o institución, uno de sus activos más valiosos.

La restauración de la imagen

William L. Benoit desarrolló una teoría para orientar a los encargados de comunicación en el diseño de mensajes durante las crisis y también les proporciona elementos para evaluar críticamente los mensajes producidos durante éstas. Para entender esa teoría hay que considerar la naturaleza de los ataques o las quejas que causan una crisis corporativa. El ataque tiene dos componentes:

1. La empresa o institución se muestra como culpable de una acción.
2. Dicha acción se considera nociva u ofensiva para la comunidad.

No deben hacerse juicios desfavorables a la organización a menos que se crea que ésta es responsable de esa acción. Como las percepciones son más importantes que la realidad, da igual si la compañía es realmente culpable o solo se cree que lo es; igualmente, una cuestión clave no es si la acción es ofensiva, sino si se cree mal intencionada por los públicos relevantes; además, éstos deben ser claramente identificados por el comunicador de crisis -como ya mencionamos anteriormente- para conocer sus intereses, preocupaciones y expectativas.

La teoría del discurso de restauración de la imagen se enfoca en las opciones de mensaje, es decir, qué es lo que una organización puede decir en casos de crisis. Recordemos que la reputación es uno de los valores más importantes de una organización. Cuando ésta se ve alterada es imperativo poner en marcha acciones que contrarresten cualquier efecto negativo de la crisis sobre ella. Esta teoría cuenta con cinco categorías de estrategias que describe Benoit en la siguiente forma:

Negación

Una organización puede simplemente negar lo ocurrido, aceptar que se cometieron las acciones o que el hecho no tuvo consecuencias para nadie. También puede echar la culpa a otro, decir que ese otro y no ellos son los responsables de la acción ofensiva. Generalmente la primera reacción es negar la culpa de la compañía y hacer responsable a otros. Esto puede dañar permanentemente la credibilidad y con ello la reputación de la compañía.

Evasión de la responsabilidad

Las cuatro versiones de esta estrategia tienen como fin evadir los hechos. Primero, una organización puede decir que sus acciones fueron provocadas por otras, que fueron solamente una respuesta a la provocación. A continuación, la falta de información puede ser una buena excusa para ser disculpado. Después se puede intentar convencer a los públicos de que los hechos fueron accidentales, que fueron inadvertidos

y no intencionados. Finalmente, señalar las buenas intenciones de la compañía al realizar un acto.

La explosión en Bophal de la planta de la Union Carbide se quiso hacer pasar por un desafortunado accidente, pero las investigaciones demostraron que hubo negligencia por parte de la organización que, por reducir costos, descuidó la seguridad de la planta.

Reducir la ofensiva del evento

Una organización puede optar por sacar a la luz las acciones o características positivas del pasado para ganarse la simpatía del público; después de haber causado ciertos daños, es recomendable realizar acciones para minimizar los perjuicios; en caso de la diferenciación, un acto es distinguido de otro similar pero con más acciones ofensivas; de igual modo, puede hacer ver los hechos como trascendentes, siempre y cuando sean colocados en un contexto favorable; la compensación (económica, generalmente) es una forma de resarcir a la víctima del daño causado y congraciarse con el público.

Acción correctiva

Consiste en corregir los daños causados, la compañía se compromete, ya sea a devolver las cosas a su estado anterior a la crisis o asegurar que los hechos no volverán a ocurrir. Tras todos los derrames de petróleo que han ocurrido en el mundo, las petroleras se han comprometido a limpiar (lo han hecho, pero no voluntariamente ni sin ayudas externas) y a crear nuevas leyes que regulen el transporte de crudo, desgraciadamente, a pesar de las nuevas medidas aplicadas después de cada desastre, siguen ocurriendo accidentes y las desgracias parecen no tener fin. Como ejemplo de ello tenemos el derrame petrolero provocado en el Golfo de México por la empresa British Petroleum, cuyas consecuencias son difíciles de predecir tanto en términos del daño ecológico a la zona, que abarca las costas de los Estados Unidos y de México, del costo para dicha empresa, que podría provocar su quiebra, porque aún no ha sido controlado. Y eso por no referirnos a la reputación de la empresa petrolera, que será seriamente afectada.

Mortificación

Esto es, confesar y suplicar el perdón. El presidente Bill Clinton no tuvo otra opción después de haber jurado no haber mantenido relaciones sexuales con Mónica Lewinsky. Finalmente, obligado por las circunstancias, confesó y suplicó el perdón de sus electores, quienes a pesar de algunos momentos de duda, lo perdonaron.

Para que el discurso de reparación de imagen sea efectivo es necesario hacer un uso correcto de las estrategias arriba mencionadas. Algunas consideraciones que debemos tener presente son las siguientes: si se es culpable mejor admitir cuanto antes la responsabilidad sobre el asunto, es ético y puede evitar que la imagen se vea seriamente dañada; si se niega, más vale que sea verdad que no se es culpable, porque la situación se puede tornar contra la organización; en ocasiones puede resultar efectivo el pasar la culpa, pero aún así deben tomarse medidas para resarcir los daños causados a la reputación; la culpa puede aligerarse si se logra convencer que los hechos ocurrieron por causas ajenas al control de la organización; no hay que perder tiempo en buscar un culpable, simultáneamente deben tomarse medidas para reparar los daños y evitar que vuelva a suceder la misma situación; no es recomendable minimizar o restar importancia a los hechos; se pueden aplicar varias estrategias a la vez y, hay que tener en cuenta que estas técnicas son para persuadir y que ésta es limitada dependiendo principalmente del tipo de crisis que se haya sufrido.

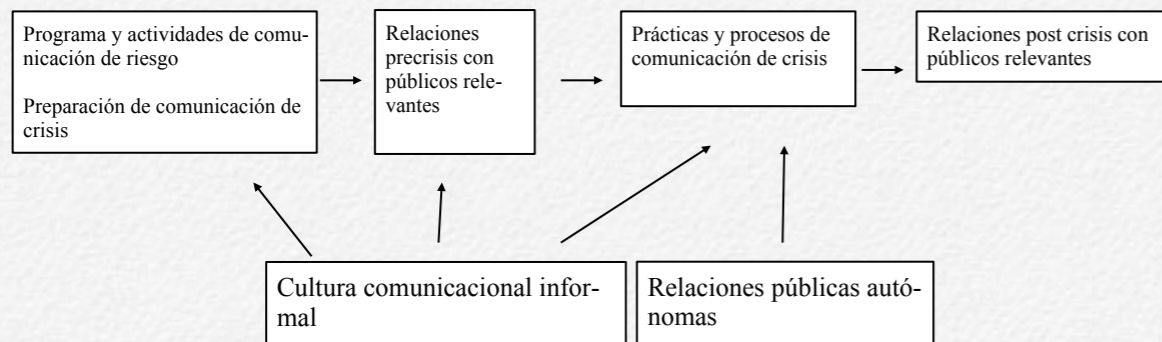
Una vez surgida la crisis lo único que podemos hacer es enfrentarla lo mejor posible y esperar que nuestras buenas acciones del pasado nos ayuden. Pero cuando nuestra imagen no es muy buena y se ha visto manchada una y otra vez, la recuperación será lenta o tal vez no llegue. Dentro de la literatura existente, podemos recordar una y otra vez el caso del Exxon Valdés. Exxon, después de haber aceptado su culpa y comprometerse a limpiar la zona afectada, poco hizo y quiso volver a sus funciones como si nada hubiese ocurrido; Shell, que ha cambiado radicalmente de estrategias de RRPP para remodelar su imagen después del Brent Spar y Ken Saro-Wiwa; Procter & Gamble, que incluso tuvo que cambiar su logotipo después de ser insistentemente atacada por rumores sobre prácticas diabólicas y apoyo al KKK.

Estrategias y técnicas comunes a excelentes respuestas a crisis

En esta clasificación Marra desarrolló las teorías de excelencia con las siguientes afirmaciones:

- a) Una organización que tenga relaciones fuertes y bien desarrolladas con sus públicos clave antes de una crisis, sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que organizaciones con relaciones pobres y débiles con sus públicos antes de la crisis. Los públicos no solo son los medios sino también los empleados, clientes, la comunidad, etc.
- b) Al igual que Grunig y Repper (1992), Marra sostiene que las organizaciones con relaciones pre crisis débiles se distinguen por prácticas asimétricas. Por lo tanto, una organización que utiliza procedimientos de comunicación de crisis simétricos de ida y vuelta sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que aquellas que usan los modelos que optan por el silencio como respuesta a una crisis.
- c) Una organización que establece y pone en práctica continuamente actividades de comunicación de riesgo y prepara planes de comunicación de crisis antes de que sucedan, tendrá relaciones más fuertes con sus públicos clave además de utilizar RRPP de crisis de tipo simétrico de ida y vuelta y sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas que no lo hagan así.
- d) Una organización con ideologías de comunicación que animen, apoyen y premien preparaciones de gestión de crisis, planes de comunicación de crisis y prácticas simétricas de ida y vuelta, sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas organizaciones que no lo hagan.

Figura 3 Modelo de Relaciones Públicas de Crisis



Fuente: elaboración propia

Este modelo de relaciones públicas incluye características que afectan a una organización en el momento de sufrir la crisis, y cuestiona la relación entre tener un plan de comunicación de crisis y los efectos y resultados de ésta. Muchas organizaciones que poseen un plan de crisis no siempre lo gestionan correctamente y, por el contrario, hay algunas organizaciones que no tienen un plan de crisis y sin embargo han enfrentado satisfactoriamente situaciones adversas. Para Marra, esta contradicción significa que la práctica de excelentes relaciones públicas no es solo el resultado de un plan con instrucciones y puntos a seguir, hay algo más en el trasfondo organizacional que es decisivo en el proceso de crisis así como en su superación.

Al igual que Grunig (1984) -en quien Marra basa su teoría-, Marra encontró que la cultura comunicacional subyacente de una organización y el nivel de autonomía o poder del departamento de RRPP dentro de ésta, puede prevenir o fomentar que los profesionales del área implementen el mejor plan de comunicación de crisis.

Hacemos hincapié en que el área interna de Relaciones Públicas puede ser designada con cualquier otro nombre, sin que eso afecte a su verdadera función: establecer mecanismos para detectar y evitar vulnerabilidades que potencialmente puedan afectar la reputación de la compañía, así como liderar el Comité de Crisis y ejercer la función de comunicación durante la misma, con el fin de salvaguardar dicha reputación corporativa.

Las bases de este diagrama están frecuentemente apoyadas en la cultura comunicacional. Para empezar, cultura se define como una serie de filosofías, ideologías, valores, creencias, expectativas, actitudes, suposiciones y normas compartidas. Rara vez se encuentran escritas formalmente y generalmente se aprenden a partir de la convivencia dentro de la organización.

Muchos estudios indican que excelentes planes de relaciones públicas de crisis no se llevan a cabo sin el apoyo de una cultura de comunicación organizacional. Si una organización no tiene una filosofía de comunicación que apoye los atributos necesarios para unas relaciones óptimas con los diferentes públicos de la organización, un plan de crisis no funcionará, no importa lo efectivo que éste sea.

Igualmente, se ha descubierto que la cultura comunicacional afecta significativamente la forma como las organizaciones responden a las crisis. Varios ejemplos demuestran claramente que la presencia de la cultura comunicacional en la organización, cuando ocurre una crisis, puede predecir un éxito en el manejo de crisis más que la presencia o ausencia de un plan de comunicación de crisis.

La otra variable de la autonomía en la comunicación es la cantidad de poder y responsabilidad que da una organización a su departamento de RRPP. En situaciones de crisis hay que dar información rápida y precisa a los públicos, por lo que no es recomendable que se pase por múltiples niveles antes de dar la aprobación a los comunicados.

Según Marra, departamentos y profesionales de las relaciones públicas con bajos niveles de autonomía, rara vez serán capaces de aplicar las políticas a un manual de crisis para superar la falta de poder dentro de su organización. Por otro lado, los profesionales y departamentos con altos niveles de autonomía, generalmente mantendrán el poder que tienen en circunstancias normales y podrán facilitar rápidamente información en los momentos de crisis.

Normalmente los estudios de relaciones públicas sobre el manejo de crisis se centran en la descripción de planes de crisis, en la parte técnica del proceso y en las habilidades de los profesionales, sin embargo se ha prestado poca atención a la influencia de la cultura organizacional comunicativa en momentos de crisis. Muchas veces, aunque

se esté técnicamente preparado, no se puede manejar la situación correctamente teniendo como lastre una mala dirección, políticas pobres y estrategias débiles. Tal fue el caso de Johnson & Johnson, que dejó prácticamente todo el peso de la solución de una crisis a su cultura y comunicación organizacional.

Marra considera que hay ciertas preguntas que un plan de crisis no se plantea:

¿Es el jefe de relaciones públicas un elemento valorado por el equipo directivo?

¿Es gerente/ director? ¿Es líder? ¿Reportan directamente al director?

¿Tiene el jefe de relaciones públicas la autoridad y los recursos para moverse rápidamente y actuar decisivamente para crear estrategias y tácticas?

¿Podrá el jefe de relaciones públicas ser capaz de establecer una estrategia de comunicación durante la crisis? ¿Qué departamentos o personas tienen más poder dentro de la organización?

¿El departamento legal es un aliado, socio o adversario?

¿Las estrategias del plan de comunicación de crisis concuerdan con las estrategias diarias de la organización?

¿Es importante para la cultura organizacional desarrollar y mantener las relaciones con los públicos relevantes?

¿Qué valores centrales influenciarán a la organización durante la crisis? ¿Serán utilizados para guiar el proceso de decisiones?

Todas estas preguntas nos encaminan hacia dos posibles escenarios, primero: si el departamento de relaciones públicas, comunicación o como sea designado, como comité de crisis o portavoz goza o no de reconocimiento dentro de la organización, ya que de éste dependerá en gran parte el que la crisis sea o no resuelta. Y por lo tanto, un departamento de comunicación que no sea valorado, no tenga trato directo con las demás áreas de la organización y no tenga presencia dentro del marco organizacio-

nal, difícilmente podrá realizar correctamente sus funciones. Segundo, nos hace reflexionar sobre la importancia de la cultura organizacional y la solidez que debe existir entre los objetivos de la organización y su realidad cotidiana, ya que de no haber un acuerdo entre lo que se desea ser y lo que se es, no se podrán resolver las crisis adecuadamente.

En conclusión, cuando una crisis aparece en una organización, puede tomar un camino muy distinto si la empresa carece de una cultura organizacional orientada a la comunicación. Puede que un plan de crisis sea muy bueno, pero habrá veces que no pueda superar las deficiencias comunicativas ya prevalecientes en la organización. Hay veces que el problema viene de raíz, al igual que la solución.

Bibliografía

Aronoff, C., y Baskin, O. (1983). *Public Relations. The Profession and the Practice*, USA, West Publishing Company.

Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, Paidós Empresa.

Barton, L. (1992). *Crisis in Organizations: managing and communicating in the heath of chaos*, Ohio, College División South- Western Publishing Co.

Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*, USA, South- Western College Publishing.

Benoit, W. (2007). *Communication in political campaigns*, New York, Peter Lang Publishing.

Bernays, E. (1990). *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas 1956-1986*, Barcelona, PPU.

Black, S. (s/f). *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*, Barcelona, Editorial hispano europea.

Bonilla, C. (2004). *Relaciones Públicas, Factor de Competitividad para Empresas e Instituciones*, México, Grupo Editorial Patria, 2ª edición.

Bonilla, C. (2004). *Apuntes para el Manejo de la Comunicación en Crisis*, México, Centro Avanzado de Comunicaciones.

Broom, G., y Dozier, D. (1990). *Using research in Public Relations: Applications to program management*, New Jersey, Prentice- Hall.

Center, A y Jackson, P. (1990). *Public Relations Practices: managerial case studies and problems*, New Jersey, Prentice- Hall.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía ediciones.

Cutlip, S. y Center, A. (2001). *Relaciones Públicas Efectivas*, Barcelona, Gestión 2000.

Daigne, J. (1991). *Le management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux*, París, Les éditions d'organisation.

De Urzáiz, J. (1997). *De las Relaciones Públicas a la Comunicación Social Integral*, Madrid, Editorial San Martín.

Dozier, D. (1995). *Manager's Guide to Excellence in PR and Communication Management*, New Jersey, LEA'S Publishers.

Dupuy, E., Devers, T., y Raynaud, I. (1988). *La communication interne vers l'entreprise transparente*, París, Les Éditions d'organisation.

Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A casebook approach*, New Jersey, LEA'S Publishers.

Fernández Collado, C. (Ed). 1991. *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas.

Ferré, J. y Willihnganz, S. (1991). *Public Relations & Ethics, a bibliography*, USA, G.K. Hall & Co.

Fink, S. (2000). *Crisis management: planning for the inevitable*, USA, Backinprint.com.

Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000.

Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnely, J. (1996). *Las organizaciones*, México, McGraw Hill.

Goldhaber, G., y Barnet, G. (Eds). (1988). *Handbook of organizational communication*, USA, Ablex Publishing Co.

Gómez, L., y Ordaz, P. (2003). *Crónica negra del Prestige*, Madrid, Ediciones El País.

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Barcelona, Comunicación Bosch.

Grunig, J. (Ed). (1992). *Excellence in PR and Communication Management*, New Jersey, LEA'S Publishers.

Grunig, J., y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, USA, Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J., y Grunig, L. "Models of Public Relations and Communications". En Grunig, J. (Ed). (1992). *Excellence in PR and Communication Management* (pp. 285- 325). New Jersey, LEA'S Publishers.

Grunig, J. y Repper, F. "Strategic Management, Publics, and Issues". En Grunig, J. (Ed.). (1992). *Excellence in PR and Communication Management* (pp.117- 157), New Jersey, LEA'S Publishers.

Harvard Business Review on Crisis Management (2000). USA, HBS Press.

Heath, A., y Nelson, E. (1986). *Issues Management*, USA, SAGE.

Henriet, B., y Boneu, F. (s/f). *Audit de la communication interne*, París, Les éditions d'organisation.

Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior*, USA, Prentice Hall.

Jamblin, P., et al (Eds). (1987). *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*, SAGE, USA.

Kapferer, J. (1989). *Rumores: El medio de difusión más antiguo del mundo*, Barcelona, Plaza & Janés.

Klein, N. (2001). *No Logo*, Reino Unido, Flamingo.

Kolb, D., y Bartunek, J. (Eds). (1992). *Hidden conflict in organizations*, Newbury Park, Sage Publications.

Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*, USA, Northern Illinois University.

Lagadec, P. (1991). *La Gestión de Crisis*, París, McGraw- Hill.

Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control, and damage limitation*, Berkshire, McGraw Hill.

Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*, Reino Unido, Palgrave MacMillan.

Losada Díaz, J. (2002). *Prensa e imagen corporativa en la universidad, España*, Monográficos de la Universidad Católica de San Antonio.

Marra, F. (1998). *Crisis Communication Plans: poor predictors of excellent crisis PR*, PR Review, 24 (4), pág. 461-474.

McCall, I., y Cousins, J. (1990). *Communication and the Management of Conflict*, England, Wiley.

McQuail, D. (2000). *Mass Communication Theory*, SAGE, Oxford.

Mitroff, Ian y Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen*, USA, Amacom.

Mitroff, I., y Pearson, C. (1995). *Cómo gestionar una Crisis*, Barcelona, Gestión 2000.

Mitroff, I., et al (1996). *The essential guide to managing corporate crises*, USA, Oxford University Press.

Moss, D., y DeSanto, B. (Eds). (2002). *Public Relations cases: International perspectives*, Reino Unido, Routledge.

Mucchielli, A. (1993). *Communication Interne et Management de Crise*, París, Les Editions d'organisation.

Noguero, A. (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*, Barcelona, EUB.

Ogrizek, M., y Guillery, J. (1999). *Communicating in crisis: a theoretical and practical guide to crisis management*, New York, Aldine de Gruyter.

Pinsdorf, M. (1987). *Communicating when your company is under siege: Surviving Public Crisis*, Massachussets, Lexington Books.

Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Barcelona, Anagrama-Barcelona.

Pontoizeau, P. (1991). *Manuel de Communication*, París, Armand Colin.

Rahim, Afzalur M. (Ed). (1989). *Maaging Conflict: An interdisciplinay approach*, USA, Praeger.

Regester, M., y Larkin, J. (2002). *Risk Issues ans Crisis management: a casebook of best practice*, Londres, IPR Kogan Page.

Westphalen, M. (1998). *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*, París, Dun.

¹Mexicano. Mtro. Carlos Bonilla, Vicepresidente Ejecutivo de AB Estudio de Comunicación. Director de Relaciones Internacionales de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP); profesor del Diplomado en Comunicación Estratégica del Tecnológico de Monterrey campus Estado de México, y miembro del Consejo de Notables del ITESM; profesor de la Maestría en Relaciones Públicas del Centro Avanzado de Comunicaciones (CADEC) Su cuenta de correo electrónico es: c_bonilla@abcomunicacion.com.mx

²Véase: www.fortune.com

³Véase: www.ft.com

⁴Véase: www.asianbusiness.com/

Paloma Gail

3

El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación

Paloma Gil ¹

Introducción

La crisis se define como un cambio repentino entre dos situaciones, un cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de cualquier situación, organización, institución o empresa. Se caracteriza fundamentalmente como la ruptura de dicho equilibrio, un fenómeno grave que, sin embargo, se considera normal ya que está ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier organización. Y que es algo súbito e inesperado entre ambas situaciones, (la anterior y la posterior) frente a lo cual la empresa tendrá que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante todos sus posibles públicos.

Se puede hablar de crisis entonces, como toda variación súbita de un acontecimiento constante. José Luis Piñuel lo describe de la siguiente manera:

“Que una variación sea imprevista es algo que depende del margen de previsión sobre las variaciones del entorno, o del grado de mantenimiento a que se someten sus variaciones. Por eso, una variación que desborde aquellos límites exige reajustes, so pena de tener que renunciar al logro de los objetivos. Un margen demasiado estrecho o demasiado amplio para las previsiones hará también aparecer las variaciones del entorno de diferente manera” (Piñuel 1998, pág 5).

La previsión de la crisis como tal, tiene una serie de características endógenas que obligan a reaccionar con celeridad ante lo imprevisto, pero además, normalmente va acompañada de una dimensión pública que, en la mayoría de los casos, se convierte en mediática (y con mayor virulencia en aquellos meses de sequía informativa). La ruptura de equilibrio que ha generado la crisis adquiere una importancia renovada y la empresa que se expone como culpable a la opinión pública, no tiene otro remedio que justificarse de forma inmediata. Así podemos concluir, que la aceleración mediática

contribuye notablemente al hecho de la crisis se convierta en un fenómeno excepcional.

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

Por tanto, nuestro principal objetivo a la hora de aprender a gestionar la comunicación, institucional o empresarial, ante una ruptura de equilibrio, es el de buscar el freno de la crisis a la mayor brevedad y hacerse con el control de la información, a fin de reducir al máximo la pérdida de crédito y de capital en imagen por parte de la empresa.

Características de la crisis

Percibir un acontecimiento tan inesperado como una crisis, es complejo, sin embargo, hay una serie de características que son compartidas por todas las rupturas de equilibrio y que conviene tener en cuenta para abordar el acontecimiento con éxito desde el primer momento.

a) La sorpresa. Esto es inherente a la crisis. Ninguna crisis puede ser anticipada por completo, de otro modo incidiría una incongruencia en sí misma, ya que cualquier riesgo que se pudiese anticipar con rotundidad, sería tomado en cuenta por la organización y resuelto en la medida de lo posible, y como tal no incurriría en crisis, ya que desaparecería el factor sorpresa. Lo que sí se puede hacer es prever algunas situaciones con antelación, con el fin de minimizar su impacto. No obstante, la sorpresa es una de las principales características definitorias de la crisis al no poder anticiparnos totalmente a lo que está por venir hay que contar con ese factor para reaccionar con suficiente tiempo ante lo desconocido.

b)Carácter único. Normalmente, la crisis es única, es decir, sería muy extraño que se dieran dos situaciones de crisis provocadas por las mismas causas o, en su defecto, las mismas causas jamás producirían el mismo efecto. Una situación puede ser única y sorprender, pero si ésta se repitiera, sería considerada una más, de una serie y ya se sabría sobradamente cuál es el protocolo a seguir para solucionar la incidencia.

c)Situación de urgencia. Toda crisis, se caracteriza por una compleja dificultad en aumento que hay que afrontar y por una constante afluencia de informaciones negativas que provocan una situación de alerta en la que el tiempo juega siempre en contra. La afluencia de información que hay que afrontar suele ser negativa y debe ser atajada. Hay que reaccionar con celeridad, especialmente cuando los medios disponen del poder de trata la información en tiempo real y en este contexto el rumor no tarda en aparecer. La consigna es ganar todo el tiempo posible.

d)La desestabilización. En situaciones de crisis, las relaciones de la empresa se alteran. La rapidez de respuesta que se requiere y la violencia que se desencadena (en términos informativos) en momentos de ruptura del equilibrio normal, hacen que todos los procedimientos acostumbrados se vuelvan inoperantes. Las relaciones de la empresa con su entorno se ven modificadas, por ejemplo, el gestor de la información está acostumbrado a una forma de actuación con un número de periodistas conocidos y que le resultan cordiales, con los que además tiene una relación lógica y controlada, pero en el momento de crisis deberá enfrentarse a grupos de periodistas mucho más numerosos y menos especializados que exigirán información rápida y veraz. Se exigen hechos brutos, nada de análisis, se busca información “candente” y esto provoca que todos los instrumentos habituales de comunicación se descubran inútiles y esto, a su vez, es un factor desestabilizador más. Por lo tanto no sólo habrá que modificar los términos, sino también las formas de comunicación.

e)Descenso de la calidad de la información. Lógicamente, los supuestos anteriores provocarán una calidad inferior en los mensajes, deteriorados por la situación de urgencia, por ejemplo debido a la aparición de nuevos actores de la comunicación, la ruptura del equilibrio interno al gabinete de comunicación, etc. todos estos factores se van sumando hasta que causan el inevitable deterioro de la calidad de los mensajes emitidos por la empresa, que acaban dejando de controlar su discurso en pos de

una reacción obligada antes de tomar decisiones acertadas o meditadas por falta de tiempo. Los medios de comunicación, por su parte, en su demanda acelerada de información, prefieren un discurso bruto en lugar de profundizar, deteriorando paulatinamente el mensaje. En este contexto lo peor que puede pasar es que aparezcan rumores, pues estos acaban convirtiéndose en información interesante en cuestión de minutos.

Delimitación de las distintas situaciones de crisis

En realidad, la crisis puede darse de muchas y diversas formas por lo que no podemos circunscribirnos a elaborar una tipología exhaustiva que las englobe a todas. Lo que sí podemos es distinguirlas en función de la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o bien, en función de su desarrollo.

Según los orígenes de la crisis, ésta puede generarse en diversos entornos conocidos: el de las relaciones sociales, el de las relaciones con el entorno humano o el de las relaciones de comunicación.

a)Crisis en el Entorno de las Relaciones Sociales.- bien sean internas, que son las relaciones de producción, en una organización, como podría ser cualquier tipo de cambio dentro de la rutina empresarial, es decir, cambios de personal, de dirección, de producción, etc. O bien, sean relaciones sociales externas. Un claro ejemplo son los cambios políticos, las huelgas de sindicatos o sectoriales, cambios legislativos, crisis económicas, etc.

b)Crisis en el Entorno de las Relaciones Humanas.- que también pueden distinguirse como internas o externas. El primer caso, las relaciones internas con el entorno humano en una organización son referidas, por ejemplo, a un accidente que tuviera lugar en las sedes o instalaciones de la propia empresa. Mientras que en el segundo caso, las relaciones externas con el entorno humano en el que opera una organización, define aquellas acciones que no pueden ser evitadas por la misma, es de-

cir, catástrofes climatológicas, atentados terroristas, defectos en la producción o en el servicio que presta la empresa y que haya causado graves perjuicios a los clientes, etc.

C) Crisis en el Entorno de las Relaciones de Comunicación.- una vez más se puede diferenciar entre la crisis interna y la externa. El primer caso alude a los perniciosos rumores, a pugnas internas entre distintos departamentos de la misma empresa, el acoso laboral, el *moving*, etc. El segundo caso, se refiere a cuando esa pugna traspasa las fronteras de la empresa e introduce otros actores en el entorno, declaraciones polémicas de un trabajador a la prensa, filtración de secretos de empresa (acerca de patentes e innovaciones, estrategias publicitarias, etc.) y que estos sean publicados (esto es especialmente delicado en aquellas empresas que contemplan el secreto profesional, como pueden ser bufetes de abogados, gabinetes médicos, consultas psiquiátricas, etc.)

Independientemente del origen de la crisis, sea por un accidente químico, por rumor, un cambio en la dirección empresarial, un terremoto o una simple errata en las cifras de su balance económico, hay que diferenciar con absoluta claridad entre cuáles son los riesgos que hay que asumir y si estos son de fácil o difícil anticipación, de cara a las posibilidades de resolución de la misma. Los riesgos de carácter técnico son fáciles de anticipar, al menos más que los derivados de un estado de opinión. El riesgo técnico es plausible, mientras que el riesgo de opinión, es el que se deriva por ejemplo, de un conflicto social o de un viraje político estatal, resulta mucho más sutil y por tanto, difícil de prever. En este caso, desde el comienzo de la crisis, se plantea un problema de comunicación entre los actores, pues ya no se trata sólo de saber lo que la empresa hace, sino lo que la empresa es, a lo que se dedica, cuál es su identidad corporativa, etc.

Un riesgo técnico es muy sencillo de identificar, especialmente por los expertos dedicados a este fin, no obstante, si no se maneja la situación con la debida celeridad y estrategia, puede convertirse a su vez en un riesgo de opinión, en el momento en que la empresa pierda su credibilidad y se cuestione la calidad o la eficacia de su seguridad.

Según los orígenes de la crisis, ésta podría ser también exógena o endógena. Es decir, puede ser fruto de un conflicto social propio de una organización, de un error en la cadena de producción, un bulo en la oficina o una información contradictoria que provoca un grave problema entre departamentos. En cualquier caso se debe tener en cuenta esta clasificación:

a) Origen exógeno de la crisis.- ataca, en un primer momento a la imagen de la empresa ante los públicos externos. Posteriormente se extiende en el interior de la organización a gran velocidad.

b) Origen endógeno de la crisis.- ataca, en primer lugar, a la cohesión interna de la empresa, para después amenazar con extenderse a los públicos externos que sean afectados por la crisis de forma intrínseca, llegando incluso a imputar a los actores que han participado como simples testigos o que han sido mencionados por los medios de comunicación.

Atendiendo a la duración de la crisis se puede hacer una analogía entre el ciclo de la propia crisis y el ciclo del producto, es decir, las crisis evolucionan siguiendo un ciclo clásico:

a) Fase preliminar.- es aquella en la que la crisis comienza a presentirse y va desde el descontento de los trabajadores hasta el de los clientes, pasando por manifestaciones o advertencias explícitas por parte de unos u otros.

b) Fase aguda.- es aquella en la cual, la crisis estalla definitivamente, los medios de comunicación son los que controlan la información dando máxima cobertura y la convierten en algo de máxima prioridad.

c) Fase crónica.- aquella en la que los acontecimientos se suceden. La interferencia producida por los medios de comunicación provoca un proceso de acciones y reacciones que pueden ir desde las negociaciones, hasta las investigaciones y toma de medidas oportunas.

d) Fase post-traumática.- la organización y aquellos de sus públicos que se han visto afectados por la crisis hacen un balance de lo sucedido y sacan una serie de conclusiones que, a su vez, los llevan a tomar posteriores decisiones con el fin de mejorar la situación. Se cambia de personal, se renueva el sistema de seguridad, se implantan cursos para los trabajadores, se modifica el entorno laboral, la legislación interna, los reglamentos, etc.

En realidad, no todas las crisis pasan por la fase crónica. Algunas salvan la situación directamente desde la fase aguda, por ejemplo cuando surge una noticia más importante y se desvía la atención de los medios. Pero en general, las crisis cortas, suelen ser las menos graves y esa es la diferencia entre las crisis profundas y las simples desestabilizaciones relámpago.

Buenas razones para preparar la crisis.

La única opción para estar preparados ante lo inevitable y ante lo incontrolable, es llevar a cabo una auditoría de riesgos antes de que la crisis sea inminente. Esta auditoría debe llevarse a cabo a conciencia y fundamentalmente a dos niveles. A nivel interno y externo.

Hace más de 30 años, la mayoría de las empresas evitaban tratar estos temas y obviaban cualquier tipo de reflexión acerca de la crisis, arguyendo que una de las características principales de la misma, precisamente es la sorpresa, por lo que la ruptura de equilibrio aparecerá en el momento menos esperado y será en vano intentar prepararla con anterioridad. Otra de las tesis que defendían era la de que la empresa no debe mezclarse en escenarios negativos aunque sea para representarse a sí misma, ya que esto amenazaría con empañar su imagen y, por último, sostenían que la simple evocación de la crisis traumatizaba y estresaba a los trabajadores de la empresa.

En los años 80, apareció el método de simulación y se reveló como algo indispensable. El hecho de tener la oportunidad de realizar un procedimiento de anticipación antes de la urgencia, es fundamental, especialmente desde que se constató que la frecuencia de las crisis aumenta ante la conjunción de dos fenómenos: por un lado, el número de crisis crece por la naturaleza misma de las actividades empresariales (complejidad de las tecnologías, entorno inestable en constante cambio, mayor presión de la competencia, etc.) y la actitud de los públicos (la gente ostenta una mayor demanda en la calidad de los productos, no sólo en cuanto a lo que a su calidad de vida se refiere, sino también en materia medioambiental); y por el otro lado, se debe a que los medios de comunicación han aumentado su poder investigador de la actualidad (competencia feroz entre medios, desarrollo técnico, capacidad de información en tiempo real, incremento de la demanda por parte del gran público, etc.), asegurándose la hegemonía de los medios ante la percepción de los acontecimientos y, por lo tanto, ante la ruptura de equilibrio que ellos mismos ayudan a provocar. En conclusión, es patente que no sólo cada vez hay más crisis, sino que cada vez se les da una mayor publicidad y por tanto se convierten en algo más y más importante para el gran público.

Estrategias para preparar la crisis

Por lo tanto, la anticipación de la crisis es fundamental para la empresa, así recapitemos, cuáles son los niveles de la auditoría. A nivel interno permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que posteriormente serán vividas de forma negativa, por eso es conveniente analizar, en primer lugar, todas las crisis anteriores, tanto las que han tenido lugar, como las que se pudieron evitar a tiempo sea por la razón que sea. Es necesario identificar todos los riesgos posibles, buscar y adelantar todas las soluciones viables, etc. Una vez concretado esto, es necesario ponerlo en conocimiento de los directivos de la empresa y todas aquellas personas con información o puestos claves dentro de la organización para elaborar los pasos a seguir de común acuerdo y contando siempre con el respaldo, tanto de los puestos más altos, como de aquellas personas que, al margen de su función dentro del organigrama, ostentan el verdadero poder, la máxima responsabilidad o las cualidades que más nos

pueden beneficiar en caso de entrar en situación de emergencia. Reuniones no sólo para informar a los posibles actores que interactuarán en caso de que se produzca la crisis, sino también tener en cuenta sus posibles soluciones, sus puntos de vista y compromisos o disponibilidad en cada momento.

El siguiente paso es elaborar un fichero a conciencia, donde se incluyan todas las informaciones clasificadas en función de la gravedad del acontecimiento o su probabilidad. A la hora de llevar a cabo un análisis preventivo, este tipo de acciones facilitan mucho el trabajo. También es conveniente preparar por adelantado toda la información necesaria para tenerla a mano en el momento de la crisis, desde la presentación de la organización, su historia o las actividades a seguir, hasta los datos estadísticos de que se disponga, pasando por los datos personales de los profesionales que componen la empresa, y, sobre todo, el nombre, la función de los portavoces y el de los expertos que se encargarán de dar las explicaciones pertinentes y, en resumen, dar la cara por la empresa en el peor de los casos. Incluso, si es posible, incluir también información precisa sobre aquellos hechos que se cree que podrían generar una crisis.

En el caso de que dichos planes ya existan y todos estos pasos estén cubiertos, lo mejor es revisarlos a conciencia y repararlos para detectar posibles errores y para tener en mente exactamente lo que es necesario en cada momento. Así como visitar los lugares susceptibles de ser el escenario de posibles crisis también es un punto favorable. La intención última es eliminar en el mayor grado posible toda la incertidumbre a fin de controlar lo más posible el factor sorpresa y no encontrarse desprevenido en ningún momento y bajo ninguna situación.

Por otra parte, a nivel externo hay que contar con la suprema relevancia de la *Agenda Setting* y sus tendencias para con los medios de comunicación. Es decir, se trata de identificar los temas de mayor interés y seguimiento en los medios y realizar un listado en función de su importancia. Esto nos ayudará, según los casos a desviar la atención del problema principal con relativa rapidez y eficacia. También hay que tener en cuenta la relevancia de las opiniones que se hayan recogido con anterioridad, por ejemplo, es el caso de las encuestas, reuniones de líderes de opinión, etc. Todo ello nos permitirá, en mayor o menor medida, identificar los posibles problemas, así como las percepciones que los demás tienen de ellos y de las situaciones a tratar.

De la misma manera conviene también identificar los públicos prioritarios a los que debemos dirigirnos en primer lugar, así como los grupos de interés, los medios de comunicación que más nos interesan, los que no nos ofrecen interés alguno, la competencia y las acciones que ésta puede desarrollar para beneficiarse de nuestra situación de emergencia. Todo ello nos sirve para prever cuáles serán nuestras actuaciones y nuestro plan a seguir, sobre todo en cuanto a las relaciones con la prensa se refiere, en cualquier situación de crisis.

Por el contrario, si la crisis no se anticipa y se prepara con suficiente rigor cuando se cuenta con el tiempo necesario para hacerlo, es decir, sin la urgencia de la ruptura real de equilibrio, la empresa sufrirá un doble efecto negativo. En primer lugar, será víctima de un nefasto retraso, debido al tiempo que hay inevitablemente que dedicar a la puesta en marcha de todo el operativo de emergencia y al control sobre el discurso que deberá mantener la empresa. Estas dos situaciones tan apremiantes arrojan irremediamente una imagen muy negativa de la empresa que, por otra parte, al no estar preparada, actuará con retraso y su discurso será lento y confuso. En esa coyuntura, todos los mensajes emitidos por la empresa serán mucho más importantes que los actos de la misma. La palabra por encima de la acción, ya que la palabra es mucho más inmediata, mucho más rápida, que la elaboración de una acción que le pueda resultar realmente útil. Por eso, si el mensaje resulta torpe, será recibido con desconfianza, el silencio será recibido como el consentimiento, un cambio de discurso como una tentativa de manipulación, etc.

Este retraso se verá empeorado por el despliegue de enfrentamientos que tiene lugar inmediatamente después. Unos efectos negativos derivan en otros y así continúa el efecto. El problema es el siguiente: los públicos están desestabilizados y no confían en la organización, los periodistas buscan información, pero si la empresa se mantiene en silencio más allá del tiempo prudencial, insistirán con una fuerza mayor y tratarán de obtener la información en cualquier parte, por ejemplo, entre los empleados. Los empleados, están desinformados y, al no conocer cuál es la política que pretende seguir la empresa, pueden favorecer la propagación de “filtraciones” de información y, por consiguiente, de rumores incontrolados. Esto a su vez, provoca que la desconfianza del público y los clientes, sea aún mayor y de este modo, el problema se hará

más y más grande hasta que sea realmente difícil resolverlo. Mientras que con un plan de prevención adecuado, se puede evitar todo esto.

Timendi causa est nescire.

La ignorancia causa el miedo. Una anticipación eficaz.

Un buen plan de anticipación permitirá atenuar, que no eliminar, los efectos negativos de las posibles crisis que surjan en el entorno de nuestra organización. No obstante, el plan debe ser desarrollado con suma objetividad, sinceridad, siguiendo un método, como si se tratase de una auditoría fiscal.

Hay que evitar el riesgo de caer en el catastrofismo o en la mortificación paralizante, porque es evidente que cualquiera puede cometer un error o ser víctima de un revés de las circunstancias. Lo cierto es que a la gente le cuesta admitir que en el desarrollo de su actividad debe asumir una serie de riesgos que, unas veces son controlables y otras no. Por una parte hay que tener en cuenta que los riesgos van más allá de las simples declaraciones de principios y que hablar de posibles fallos es tabú. Por otra hay que asumir que la misión de cualquier organización va más allá de su simple rol económico, financiero o social. La empresa está asumiendo compromisos, obligándose a respetar la ley, a garantizar la seguridad, a asegurar la protección y la salud del consumidor, a proteger el medio ambiente, etc.

Así pues hay que tomar en cuenta todos y cada uno de estos frentes, y las impugnaciones que va a recibir, en periodo de crisis, vendrán como consecuencia del hecho de que reconozca y atienda o no a sus compromisos y responsabilidades, o bien sobre la reparación de sus faltas en este campo. Por este motivo, la única “tabla de salvación” será un discurso que haga ver que se asumen las responsabilidades. Un buen discurso definido y organizado con coherencia, permitirá corregir la pérdida de imagen. Tanto el tono de las declaraciones como la manera de comunicarlas se harán fundamentales, de hecho, es precisamente en circunstancias dramáticas cuando se ponen a prueba los recursos comunicativos y su pertinencia o eficacia. Una buena táctica es la

de ponerse siempre en el lugar de los diferentes interlocutores (todos y cada uno de ellos, desde el cliente, hasta el empleado o el director de la empresa, pasando por el periodista o el director del medio de comunicación), si uno se pregunta con antelación qué es lo que puede pensar cada actor en caso de accidente o de la irresponsabilidad por parte de la empresa, dicho acto de empatía proporcionará un seguro ante los errores que se cometen en momentos de tensión.

El equipo directivo y el departamento de comunicación son los que se encuentran al frente de la crisis, pero los demás actores de la empresa no se quedan al margen. La crisis no se circunscribe a un único ámbito, sino que presenta varias facetas técnicas, jurídicas, sociales, etc. Y de ahí la importancia de sensibilizar al mayor número de personas ante la emergencia de una ruptura de equilibrio.

El acercamiento a tanta gente ofrece fundamentalmente dos ventajas: por un lado permite pensar en los problemas previstos con anterioridad desde todos sus aspectos y por el otro, asegura un grado máximo de preparación en la empresa. Pero no olvidemos que el éxito depende de la preparación previa, de toda la empresa, no sólo de un grupo de personas.

Recursos y estrategias ante la crisis

Procedimientos de vigilancia y control

El comité de crisis está compuesto por expertos y responsables de todos los niveles. Ellos son quienes conducen las acciones y las reacciones de la crisis y por tanto son los que asumen la gestión cotidiana de la situación. Si bien, el comité deberá pronunciarse sobre las grandes opciones estratégicas del plan, también deberá tener controladas las prácticas más elementales (quién hablará con los empleados, quien lo hará con los medios, quién con los políticos, qué se debe hacer ante los rumores, reacciones ante las llamadas anónimas, ante las amenazas, etc.).

El comité de crisis es un órgano diferente de la dirección general de la empresa, por lo que le permite aislar el tratamiento de la crisis de las demás funciones de la organización y ésta puede continuar con su trabajo normal (dentro de lo posible, por supuesto), pero claro está, las responsabilidades en el seno del comité deben estar muy claramente definidas.

Hay que nombrar un responsable, un coordinador que pueda atribuir a cada uno unas tareas específicas. Con el fin de maximizar la eficacia del plan, también es conveniente que cada miembro del comité tenga acceso a sus propias redes de información. Dado el caso, se les puede añadir la ayuda del Grupo de Asesores o del llamado, Grupo crítico de consulta, compuesto también por expertos y consultores, pero que a diferencia de los que componen el gabinete de crisis, estos no tienen ningún poder de decisión. Su poder reside en el distanciamiento crítico que mantienen respecto de los acontecimientos de emergencia. En algunas ocasiones, también se puede optar por asignar a algunos miembros del comité de crisis una misión específica de evaluación crítica. Esto constituye un ahorro por una parte, pero por otra significa que no cumple con su requisito de aislamiento y distanciamiento con respecto al grupo que sostiene todo el peso del control y que por tanto, está cargado con el estrés de la urgencia. Se trata de una solución que puede ser útil en casos de crisis de pequeña envergadura o para pequeñas y medianas empresas.

La legitimidad del gabinete de crisis se sustenta en el hecho de que la compongan personalidades cercanas a la propia organización, ya que es alrededor de su núcleo donde podrán ser convocadas las personalidades del exterior y de ellos dependerá el éxito del funcionamiento del grupo crítico de consulta.

Por otra parte, cabe señalar que el principal instrumento de trabajo de estos grupos, será el tablón de seguimiento. El encargado de comunicación, debe dar cuenta diariamente de cuanto acontece, en un gran tablón de anuncios (acontecimientos, medidas tomadas, noticias de la prensa, evolución de los trabajos, etc.). A corto plazo, el tablón permitirá evaluar los rendimientos de cada actuación por separado y eventualmente, aportará los datos necesarios para corregir una estrategia si fuera necesario. También es bueno para establecer un distanciamiento crítico con respecto a los acontecimientos. A medio plazo, si es que la crisis llega a ser crónica, permite establecer

balances y pasar el relevo a otros en buenas condiciones, garantizando así la coherencia lo largo de toda la crisis. Por fin, a largo plazo, constituye la memoria cotidiana de la crisis, permitiendo hacer evaluaciones retrospectivas de la calidad de las actuaciones realizadas o de las decisiones que se tomaron en su día. Ésta será la base, si se quisiera realizar (y es aconsejable) un estudio de las incidencias sufridas por la empresa, concretamente por su imagen, a lo largo de todo el ciclo de la crisis (Kent 2002).

Por todo ello, el tablón de seguimiento se convierte en una herramienta fundamental, sin embargo, para no incurrir en que se desvirtúe su utilidad, sólo se deben consignar hechos, nunca apreciaciones personales ni se debe convertir en un instrumento disciplinario o sancionatorio por parte de nadie. Es decir, por un lado sirve para tomar las decisiones con una base y por el otro se puede considerar como una memoria.

Por su parte, tanto al gabinete de crisis o al comité de apoyo, como a la elaboración del tablero, les siguen una necesaria instalación y cuidado permanente de dispositivos de alarma y procedimientos de urgencia.

Sobre la base de una matriz de evaluación de riesgos, que sea común para todos los servicios de la empresa, se pueden establecer correspondencias entre grados de riesgo, entre niveles de alarma y entre los diversos tipos de respuesta, puntualizando así cuál será el más preciso. Un diseño muy simple de una matriz de evaluación de riesgos puede diseñarse a partir de este ejemplo:

Tabla 1 Paradigma de Lasswell

¿QUIÉN?	¿QUÉ DICE?	¿CÓMO?	¿A QUIÉN?	¿CON QUÉ EFECTO?
EL EMISOR EL INFORMADOR	EL MENSAJE	EL MEDIO	EL RECEPTOR	RESOLVER PROBLEMAS CONCRETOS
Todos los estudios relevantes de Control de Comunicación	Análisis del contenido de los mensajes emitidos	Análisis de los Medios de Comunicación participantes	Análisis de las audiencias	Análisis de las respuestas. Efecto Feed-back

Este sistema permite que sólo se movilice a las personas a las que realmente concierne el problema y desencadena la puesta en marcha de los diversos circuitos de información y la reunión del comité de crisis.

En este punto se hace necesario que también los directivos, los jefes de servicio implicados y todos los miembros del gabinete de crisis estén permanentemente localizables y pueda contactarse con ellos, gracias a los sistemas operativos de enlace. Hay quien llega a sugerir que es beneficioso, aunque pueda parecer un tanto excesivo (siempre hay que valorar el alcance de la crisis y el tamaño de la empresa de la que se está hablando), el hecho de instalar un servicio telefónico permanente cuya única función sea recibir los mensajes de alarma e informar a los responsables implicados.

En cualquier caso, la misión es intervenir lo más rápidamente posible con la intención de evitar que la crisis se amplifique y se des controle.

En estos procedimientos la previsión es la preocupación primordial, es decir, se puede intervenir rápidamente y además hacerlo bien. Además, las actuaciones de emergencia serán suficientes a veces para neutralizar la crisis o, al menos, para limitar sus efectos.

El gran inconveniente es que la organización puede estar tentada a limitarse a las actuaciones del procedimiento de urgencia, sin intentar resolver las causas más profundas de la crisis. En realidad esta visión se limita al corto plazo, pero podría resultar fatal para la empresa. Otra desventaja es que, a priori la elección de las medidas adecuadas para cada situación, puede resultar difícil de prever.

Como norma general, en la situación de emergencia dirigida, por ejemplo, a la población, hay que tomar ciertas precauciones:

El mensaje de alarma debe estar desprovisto de ambigüedad, precisando la naturaleza exacta del problema, su amplitud y las acciones a emprender. Es decir, decidir qué hacer y en qué plazo.

Clasificar el tipo de riesgo y determinar a qué población afecta, según su nivel de gravedad.

El mensaje debe ser renovado periódicamente y se debe facilitar a la población una forma de contacto con la empresa en todo momento, tanto para que pidan información o consejo, como para que aporten sus propias informaciones.

El sentido del mensaje debe ser firme, sin ninguna vacilación. Hay que prestar atención para no herir la susceptibilidad del público, pero siendo muy claros y precisos para suscitar la adhesión al mismo.

Actitudes a seguir ante la crisis

Cuando la crisis es inminente lo primero es establecer un objetivo claro y concreto de actuación, bien sea éste evitar la crisis misma o bien, moderar el impacto en la mayor medida posible. Es el momento de buscar todos los trabajos realizados con anterioridad y desarrollar uno de los planes generales o específicos preparados para esta situación.

Es muy importante tener en cuenta que lo primero es siempre definir la situación de la crisis para poder hacer una evaluación fiable de la misma. Posteriormente hay que establecer el comité de crisis y delimitar con claridad las funciones de cada uno así como los procedimientos a seguir por parte de cada actor, tanto en el gabinete de crisis como por parte de los empleados, si es que ellos tienen alguna función particular. Comenzar, paralelamente, las acciones de comunicación externa tal y como fueron previstas en los planes pre-crisis, siguiendo también los modelos de comunicación programados: instrumentos de comunicación concretos y de fácil y rápido acceso, como notas informativas, notas de prensa, circulares internas, comunicados, etc. tomando en cuenta el peso de nuestros periodistas líderes de opinión y de aquellos cuyos escritos y artículos tengan mayor peso y mayor credibilidad a nivel social. Por último conviene estar preparado ante las posibles preguntas que surgirán a fin de poder res-

ponderlas de forma que parezca espontánea y esto nos reporte un éxito mayor y tal vez, una mayor credibilidad.

Algunas estrategias (Wilcox et al 2001) que pueden ser de utilidad en momentos de urgencia e inmediatamente después de que estalle la situación de crisis.

In dubiis, non estagendum

Esta debe ser siempre nuestra primera estrategia, nuestra forma de actuar en cualquier caso. *Ante la duda, no hacer nada*. No me refiero a una actitud indolente de pasotismo absoluto, todo lo contrario. Se trata de ganar unas horas, para observar la actuación de los demás actores. Es realmente importante no ser el primero que interviene con excusas en la situación, si no se quiere obtener el efecto contrario como veremos en la tercera estrategia. Dejemos que nuestro oponente se descubra y manifieste sus intenciones. No tardará en hacerlo. Y a partir de ese momento podremos escoger con ventaja, cuál de nuestros pre-planes de actuación es mejor seguir. Nunca hay que actuar sin haber meditado profundamente cuál será el próximo paso, así evitaremos encontrarnos al borde del precipicio donde la situación se hace mucho más grave y ya es difícil contener cualquier crisis.

Al cabo de unas pocas horas, todos los actores se habrán descubierto, la situación estará encauzada y nosotros podemos aprovechar esto para conducir los hechos en nuestro favor. En cualquier caso, si no existen planes de actuación previos a la crisis, ninguna de las estrategias aquí expuestas servirá para nada.

Tacere magna res est

Es decir, *el silencio es una gran cosa (virtud)*. Una solución es ignorar deliberadamente las acusaciones de las que se es objeto o bien, hablar lo menos posible de ellas. En ocasiones, lo que la competencia busca es generar debate y desacreditar a nuestra

empresa con informaciones falsas o poco exactas. En ese caso, se espera que respondamos con violencia y rapidez y nada podría resultar más negativo para nuestra reputación, puesto que nuestra respuesta sería fruto más de la indignación que el producto de un plan desarrollado con exactitud.

Nuestro silencio respondería con un claro mensaje: “no hay mayor desprecio que no hacer aprecio”. Es decir, tanto si poseemos la certeza de que lo que se arguye es falso, como si no, es conveniente dar la impresión de que es así, de que poseemos la certeza, por tanto no merece la pena hacer un esfuerzo inútil. Pero esto sólo es una primera medida, después hay que contraatacar, por supuesto.

En este caso, la comunicación se reduce al mínimo: “*no comments*”.² En algunos casos la crisis desaparece sola por falta de interés, es decir, no hay polémica que es lo que se buscaba a priori. Lo que buscaba nuestro oponente. La organización se mantiene al margen y continúa enviando los mensajes que cree convenientes: un desmentido sin mayor interés, las notas de prensa acostumbradas, etc.

Hay que manejar esta situación con mucha destreza, ya que por el silencio se corre el riesgo de ser mal juzgado, se puede interpretar como una huida, como si no se asumiese la responsabilidad, por lo que hay que ser muy hábil si se opta por esta estrategia. Normalmente, cuando surge una noticia, aunque ésta sea un bulo, los periodistas buscarán información rápida y, si no la encuentran en la empresa implicada, la buscarán igualmente en otro punto de información, sea éste cual sea. Por este motivo hay que conocer las posibilidades que se plantean en dicha búsqueda, es decir, hay que valorar si esas fuentes que no nosotros, a las que acudirá la prensa, pueden favorecernos o perjudicarnos. En el primer caso, el silencio es obviamente una buena estrategia porque serán los demás los que hagan nuestro trabajo y nosotros podemos esperar relativamente tranquilos a que la crisis se resuelva. En el caso contrario, esta estrategia no nos conviene en absoluto, quizá porque se trate de una situación grave. Así, lo mejor es optar por una estrategia mucho más activa que nos permita manejar la situación para nuestro beneficio.

De hecho, este tipo de estrategias pasivas se recomienda únicamente en situaciones de crisis leves o de poco riesgo. Cuando la crisis tiene su origen en la opinión (rumo-

res infundados) y no en imprevistos técnicos, el silencio contribuye a conseguir que la fuente de la crisis poco virulenta, se solvente por sí sola. El contrincante se queda sin oponente y la crisis desaparece. También es oportuna en situaciones en las que la evolución de la crisis toca a la empresa marginalmente, si la empresa no está directamente implicada, la mejor estrategia para preservarse de los posibles riesgos, es la de quitarse literalmente de en medio. Otro caso es el de los rumores halagadores, pero infundados, lo mejor es guardar silencio y beneficiarse de la situación, pongamos un ejemplo: se comenta que nuestra empresa ha protagonizado un acto heroico rescatando financieramente a otra empresa en riesgo. Aunque esto no sea cierto, simplemente el hecho de no contestar nada, lo desmentirá, pero permitirá que se sobrentienda la buena salud financiera de nuestra empresa.

Sin embargo, el silencio está muy mal visto en situaciones de crisis graves. En este caso, es cuando se interpreta como una huida y falta de responsabilidad por parte de nuestra organización. Además puede dar tiempo a la oposición, para probar la culpabilidad de la empresa, dañando así la imagen institucional que queremos preservar. Y ello puede ser debido a que, ante el silencio de la empresa, los medios irán a buscar la información a otras fuentes que pueden ser más o menos apropiadas y que pueden alimentar la crisis aún más. Por último hay que tener en cuenta que la estrategia del silencio sólo es posible mantenerla a muy corto plazo y que sólo es eficaz en el caso de crisis menores o cuando no resulta el tema de mayor interés para los medios y por tanto, no ejercen una gran presión.

Excusatio non petita, accusatio manifesta. La negación

Es decir, *una excusa no pedida, manifiesta una acusación*. Esto es así, cuando alguien llega exculpándose en voz alta de un acto (desde un delito hasta una travesura infantil) en el que nadie había reparado, evidentemente esa persona es el culpable. Un culpable además no muy inteligente, pues está llamando la atención sobre una situación que probablemente, nadie había tenido en cuenta y habría pasado desapercibida, provocando así el efecto contrario del que deseaba. Todo el mundo se fija en dicha situación y el primer sospechoso es él.

En el mundo empresarial ocurre exactamente lo mismo. A nadie se le ocurriría llamar a la prensa, para confesar que ha descubierto que, por ejemplo, su empresa recurre a prácticas ilegales y menos aún empezando por un “pero nosotros no hemos sido”. Es tan ridículo como incongruente.

En el momento en que salta la crisis (para la que seguramente ya estaremos preparados con los numerosos planes de actuación que hemos llevado a cabo previamente) la estrategia a seguir es la primera. No hacer nada, dejar que el otro hable y entonces es cuando se pone en marcha el dispositivo preparado en nuestro plan de crisis. Esto no sólo nos ofrece una clara ventaja ante el oponente, sino que además arroja una imagen de tranquilidad, muy importante para la opinión pública, al tiempo que nos descubre como una empresa organizada, que domina su sector, que conoce perfectamente su trabajo y cuya profesionalidad la capacita para un desempeño impecable de su labor. Con esto, la opinión pública estará de nuestro lado inmediatamente.

Entonces hablemos de la estrategia de la negación. Una vez ocurrido todo lo anterior, la organización puede optar simplemente por negar los hechos. Obviamente cuando se trate de crisis en las que las acusaciones deban ser demostrables. Pongamos unos ejemplos: en el caso de un desfalco financiero real, se puede negar de entrada y si persiste, se optará por otra estrategia, en el caso de un desfalco falso, hay que mantener esta estrategia hasta el final. En el caso de un accidente aéreo, no se puede negar el accidente, pero sí la culpabilidad de la empresa buscando otros actores que puedan ser los culpables: el piloto, la constructora, el clima, etc. Hay que saber muy bien a qué atenerse a la hora de emplear esta estrategia que, por otra parte, puede resolver la crisis en poco tiempo.

La organización debe negar en bloque los incidentes y rechazar cualquier interés que se le preste. Lo que decía anteriormente, “no hay mayor desprecio, que no hacer aprecio”. Si la acusación es infundada, la crisis se resolverá y no habrá evolución ni mayores consecuencias, aunque de todas formas haya que probar la inocencia de la empresa de alguna manera³. Si la acusación es veraz y está justificada se corre el riesgo de que la verdad salga a la luz pública y nuestra empresa se verá perjudicada doblemente ya que habrá perdido por completo su credibilidad. Y por consiguiente, ya no hay ninguna capacidad de respuesta.

Por otra parte, esta estrategia no se debe utilizar sin medida, es decir, si siempre se recurre a la negación, incluso ésta perderá toda su fuerza, por lo que se recomienda emplearla sólo en situaciones en las que las acusaciones son falsas y nunca en situaciones de reiteración. En este último caso, la opinión pública catalogará a la empresa por actuar de mala fe y dicen que, “si el río suena, es que agua lleva” por lo que el rechazo en bloque o la negación, sólo son aplicables en casos puntuales y cuando las acusaciones son infundadas.

Ab ovo usque ad mala

Del Huevo a la manzana o lo que es lo mismo, la transferencia de responsabilidades.

Esta estrategia no es bonita ni honorable, pero funciona cuando se pacta que un tercero cargue con la responsabilidad de la empresa. Sólo puede emplearse en el caso de las acusaciones veraces y efectivas, en otro caso no tiene sentido porque viene a ser un reconocimiento público de la culpabilidad cuando no hay tal.

Cuando el tercero que asume la culpa es un miembro de la empresa, se conoce como estrategia de “cambio de fusibles”, mientras que si el tercero es ajeno a la organización, se denomina “matar al mensajero”.

El desarrollo de esta situación en el tiempo es muy breve, puesto que necesariamente el tercero se verá obligado a justificarse de inmediato. Este lapso de tiempo puede ser empleado por la empresa para preparar su siguiente paso y para afinar al máximo sus argumentos.

Esta estrategia es muy polémica, al margen de los reparos obviamente morales que pueda suscitar, puesto que la opinión pública lo percibirá como una negativa de la empresa para asumir sus responsabilidades, puesto que una de las responsabilidades de la empresa es elegir con acierto aquellos profesionales con los que va a trabajar, de los que va a disponer o con los que va a complementar sus servicios, es decir, desde

sus empleados, hasta los contratistas o su propios gabinete de comunicación. Además sólo se puede utilizar cuando la empresa es absolutamente inocente, sin resquicio de duda o bien, cuando el reparto de responsabilidades no está absolutamente claro. De lo contrario se puede volver en contra. Por el mismo motivo, no se recomienda, cuando dentro de la propia organización no hay un reparto de responsabilidades definido y claro, siempre en último caso y por un periodo de tiempo muy corto. El tiempo necesario para que la empresa pueda clarificar su postura y poner a punto una defensa aceptable.

Nemo auditur qui propriam turpitudinem alegans. La confesión

Que quiere decir, *No será oído el que alega su propia torpeza*. Lógicamente, al frente de una empresa, se presume, que no hay una persona incapaz (y recalco que sólo se presume. No es un hecho) por lo que ante una situación de crisis, no procede excusarse alegando una torpeza o un descuido porque nadie se lo va a creer. Independientemente de la realidad, una confesión suscita un clima positivo, nadie te cree culpable, aunque te sepan culpable. Eres el lado amable del conflicto, en parte también porque la empresa está aceptando y reconociendo su responsabilidad y eso es un punto muy favorable.

El camino a seguir implica dos pasos que deben ser inmediatos. Por un lado está el reconocimiento de la responsabilidad, la confesión; y por otro las explicaciones.

Se reconocen las responsabilidades y la empresa se presta a colaborar plenamente con los medios de comunicación.

El concepto de dar explicaciones, en este caso, implica obviamente explicar la situación, el porqué, las consecuencias... todas las excusas que sean necesarias y pertinentes e inmediatamente después proceder a presentar el plan para solucionar los daños causados. Por ejemplo, en el caso de un vertido tóxico “Sí, somos responsables, ha sido un accidente, pero ya hemos enviado un destacamento encargado de limpiar el terreno”. Hay que tener en cuenta y muy presente que el desconocimiento de la ley

no exime de su cumplimiento, por ese motivo nunca se debe dar como excusa un “no lo sabía”, eso es aún peor porque denota incapacidad. Sin embargo, sí se puede argüir que la responsabilidad no es toda de la empresa, que han actuado circunstancias ajenas e incontrolables, como el clima, que hay alguien que ha actuado de mala fe y se está llevando a cabo las investigaciones oportunas, etc.

Acogerse a la estrategia de decir la verdad es siempre un valor positivo para la empresa, pone de manifiesto su profesionalidad, su calidad y mantiene su credibilidad, además gana un tiempo precioso para desarrollar con calma su siguiente argumentación y además, siendo una información veraz, la empresa se puede permitir que además sea una información de primera calidad. Si la organización se acoge a la verdad, también puede hacerlo al tema de “no somos los únicos” y de este modo puede esperar que los medios de comunicación repartan su interés en los diferentes culpables, ganando tiempo para elaborar argumentos de mayor peso y para elaborar una información adicional que ofrecer al público, por ejemplo, un informe sobre las diferencias que le permiten posicionarse por delante de la competencia en materia de seguridad. Reconduciendo el interés general hacia otro tipo de debate más general, alimentando la polémica en otra dirección.

No obstante, hay que advertir que la sinceridad es siempre bien acogida y la verdad es positiva para la empresa, pero las falsas verdades siempre se vuelven en contra y en ese caso la credibilidad de la firma se verá comprometida para siempre. Por eso hay que ofrecer siempre argumentos sólidos y a ser posible también argumentos complementarios que apoyen nuestras tesis principales, para que la crisis no se prolongue y después emprender rápidas acciones para la reconstrucción de la imagen de la empresa.

Despacio, que tengo prisa

Esta frase atribuida a un sinnúmero de personajes famosos, se puede aplicar a todos los aspectos de nuestra vida. Primero hay que meditar a conciencia el plan a seguir y después actuar. En el gabinete de crisis ocurre igual, por eso una buena estrategia para

controlar la situación es la de adoptar una actitud de discreción controlada. Esto consiste en ir soltando la información muy paulatinamente, siguiendo el ritmo de preparación interna y de las preguntas que se vayan planteando por los diferentes interlocutores.

Esto permite a la organización conservar el mejor control sobre el discurso, sobre los canales de difusión y sobre la opinión de los destinatarios. Definitivamente, ésta es la mejor postura, al margen de que se sigan también otras estrategias, ya que ofrece el mayor margen de actuación. Claro que para eso, es un requisito indispensable poseer un perfecto control de las técnicas de comunicación.

Este tipo de estrategia se recomienda únicamente en casos de crisis de mediana importancia.

Algunas recomendaciones generales⁴

Tomar siempre la iniciativa.- es importante controlar perfectamente todos los temas que serán abordados y adoptar una política de transparencia con el fin de no ser desestabilizados por nuestros contrincantes en pleno desarrollo de nuestra estrategia de rescate.

No dar preferencia a la comunicación.- al menos no de forma única ni unilateral. La crisis hay que tratarla en su conjunto y buscar la mejor estrategia o el conjunto de ellas para salir de la situación lo antes posible.

Máxima atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo.- todo el discurso, como hemos repetido varias veces, tiene que ser uniforme y coherente, hay que organizar los balances de información en cada etapa de la crisis y nunca asegurar a los medios una fecha concreta para la solución de la crisis, ya que si este plazo no se cumple, la credibilidad de la empresa será nula.

Provocar que la comunicación evolucione desde la óptica del fin de la crisis.- es imprescindible anticipar y explotar comunicativamente hablando, cualquier disminución de la notoriedad de la crisis. Cualquier pequeña victoria que se consiga, es positivo explotarla ofreciendo toda la información a la prensa de forma inmediata y dando una imagen positiva de tranquilidad, sabiendo que la empresa está en el buen camino. Esto permitirá ganar tiempo y credibilidad.

Mantener los amigos y tratar de mejorar las relaciones con estos.- al tiempo que se trata de evitar el crearse más enemigos. Hay que emplear la diplomacia, evitar favorecer a un periodista en detrimento de los demás, que tomarán partido en contra de la organización, ser comprensivos y empáticos (al menos de cara a la opinión pública) con la parte contraria, para evitar humillarla, buscar apoyos estratégicos y morales por parte de actores diferentes y de los diversos interlocutores de la organización.

Conceder prioridad a los “nuestros”.- hay que mantener a los empleados y al personal de la empresa en general, informados de los acontecimientos para evitar que ellos mismos, faciliten información errónea y contribuyan a crear bulos o rumores perniciosos, prevenir a las familias de las víctimas (si las hubiera) antes de informar al público general, etc. Esto se conoce como una comunicación interna eficaz.

La post crisis

El final de una crisis se perfila cuando la empresa gana en capacidad de respuesta y retoma el dominio de su propia imagen.

Sin embargo, seamos exhaustivos. No hay que confundir el final técnico de la crisis con la terminación efectiva de la misma. Por ejemplo, un viraje en la atención de los medios de comunicación no tiene por qué significar necesariamente el final de la crisis, puesto que siempre son posibles nuevos brotes y rebrotes. Además la crisis puede continuar en otros frentes, incluido el propio interior de la empresa.

Los riesgos que corre la organización son dos: detenerse ante ciertos signos que parecen anunciar falsamente el final de la crisis o mantener demasiado tiempo el gabinete de crisis, con todos los gastos que esto acarrea. También existe el riesgo de fijar permanentemente comportamientos defensivos y de desarrollar una cultura post-crisis de paranoia y descontrol.

Sin embargo, ante tal dificultad, lo que se aconseja es conservar los procedimientos de alerta, para poder reaccionar rápidamente ante cualquier rebrote. El desmantelamiento prematuro de las estructuras puestas en marcha conduciría a una desmovilización precoz y expondría a la empresa a nuevos peligros.

En otras palabras, el final de las agudas manifestaciones de una crisis, no es el final de los problemas a resolver. Al contrario, la fase post-traumática es una etapa esencial y debe ser seguida muy de cerca por parte de la dirección general, de la dirección de comunicación y de las agencias consultoras que colaboran con la empresa.

Consideremos algunas reglas que se pueden aplicar:

a) No tratar de olvidar y enterrar lo ocurrido, al contrario, hay que extraer una enseñanza efectiva de todo el proceso de crisis. En este sentido es muy útil el tablón de seguimiento, ya que se pueden haber puesto de manifiesto graves debilidades en la política de comunicación de la institución. Además hay que combatir la tendencia de los actores implicados a guardar silencio sobre lo ocurrido y hacer patente cuál es la huella que ha quedado y el alcance de sus efectos, tanto a nivel empresarial como humano.

b) Devolver la confianza al personal, empleando los medios tradicionales de comunicación interna. Este es un buen momento, por ejemplo, para los agradecimientos y las menciones públicas de aquellos que han estado particularmente expuestos y/o que han trabajado más duramente.

c) Cuando la crisis ha sido superada con éxito, hay que evitarla actitud de triunfalismo.

d) Aplicar las enseñanzas de la crisis, integrándolas en la política de formación y aprovechando todo lo aprendido para hacer una revisión de las políticas de comunicación tanto internas como externas.

Como conclusión, de toda crisis, se desprende la necesidad de adoptar una perspectiva doble: la de los hechos y la de las representaciones subjetivas que los propios hechos generan. Es decir, objetivamente, la empresa puede tener razón, pero no tenerla a los ojos de la opinión pública, en ese caso se habría perdido la batalla de la comunicación de crisis.

Fuentes de información

Kent, J. (2002). "Crisis communications: survival in a world of media madness", en IABC (www.iabc.com). Disponible en Redalyc.uaemex.mx/pdf/158/15802121.pdf

Piñuel, J. (1998). "La comunicación corporativa de gestión de crisis", Comunicación y Psicotécnica, España, Universidad Complutense, 1998.

Westphalen M.H. y Piñuel J.L. (1993). *En la Dirección de la Comunicación*, España, Ediciones Prado

Wilcox, D., et al. (2001). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid, Pearson

¹Paloma Gil (España) es licenciada en periodismo, técnico en empresas y actividades turísticas, diplomada en turismo internacional y diplomada en dirección de empresas y relaciones públicas. Ha trabajado y colaborado en diversos medios de comunicación fuera de España. Actualmente dirige las publicaciones Revista8odias y ViajandoCon. Compagina todo ello con su afición por la enseñanza y su incansable pasión por viajar.

²En castellano: sin comentarios

³Westphalen M.H. y Piñuel J.L. (1993) Recogen el ejemplo del caso de la compañía Procter & Gamble, cuando fue acusada de pertenecer a una secta satánica y tuvo que negar todo en bloque, sin lugar a más opciones, ya que lo contrario habría sido interpretado como un intento de maquinación exculpatoria de la empresa.

⁴Basadas en los trabajos de Carmen Vallejo. Conferencia Organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales (APCO), Aula Magna de la Universidad Católica de la Asunción, Paraguay, 3 de diciembre de 2001.

Paola Alcazar

4

Comunicación Productiva: Provocar crisis para alcanzar progreso

Paola Alcázar Hernández¹

Una nueva aproximación a la crisis

Se puede entender a una situación de crisis como la ruptura de equilibrio tras un acontecimiento, precisamente por ello, se percibe como algo que no debía pasar. En su esencia plantea salir de lo cotidiano y la comodidad, e implica gestionar una serie de reacciones para llegar a la estabilidad que la posición habitual provee a aquellos que son víctimas de la crisis.

Cuando se habla de crisis en el escenario de las organizaciones, es imprescindible mencionar como parte importante del proceso de crisis la gestión o administración, los gabinetes, los distintos momentos o etapas y los planes de crisis. De acuerdo con el significado que la filosofía china le atribuye a la palabra crisis, ésta puede ser vista por las corporaciones como un problema o como una oportunidad. De hecho, Los postulados recientes coinciden en ver las situaciones de crisis como una oportunidad y es precisamente en esa dirección hacia donde apunta este ensayo. Es posible comprender estas emergencias como una búsqueda por ser mejores. Como afirmó William James, *“las grandes crisis nos muestran cómo nuestros recursos vitales son aún más grandes y fuertes de lo que suponíamos”*.

Una organización puede verse alterada por un acontecimiento o *issue* determinado, una emergencia o un accidente. W. Timothy Coombs asegura que usualmente la crisis se genera cuando no hay una respuesta apropiada para alguna de estas situaciones. En este contexto, un *issue* se define como un punto en cuestión, un asunto en discusión o un tema sensible dentro de cualquier organización, industria o grupo social. Estos se pueden dar en las relaciones internas -como cambios en la dirección de la empresa-, o en el entorno de las relaciones externas, de la mano de huelgas o una nueva legislación, por citar sólo algunos ejemplos. Las organizaciones minimizan y mitigan los riesgos concernientes a los diferentes *issues* a través de la administración

de riesgos o *“issue management”*. Sin embargo, la inadecuada administración de riesgos además del tratamiento que se le da a éstos incrementa el potencial de crisis.

Lo primero en estas situaciones es identificar la crisis a partir de la ruptura que produce, estas situaciones provocan la aparición de conflictos nuevos, resurgimiento de conflictos anteriores, tomas de posición por las partes, momentos de negociación y diálogo y, finalmente, generan un nuevo escenario. Surgen como un punto decisivo dentro de una serie de eventos. Volviendo a la afirmación de William James –citado anteriormente- se asume que los recursos vitales incluyen la reputación, el liderazgo y la integridad, así como la lealtad de los empleados y los clientes. Durante la crisis, todos estos factores son puestos bajo presión, por lo que la supervivencia de la reputación de la organización depende de su cultura interna, de las fortalezas de comunicación y de la integridad de sus líderes. Uno de los mejores ejemplos para aprender de este tipo de situaciones y que se menciona constantemente en las referencias de los libros sobre gestión de crisis, es el de Johnson & Johnson, empresa estadounidense fundada en 1886 que enfrentó en 1982 una de las peores crisis por tratarse del sector salud. (Asman 1998, pág- 259):

“En octubre de ese año, nueve personas murieron después de haber tomado cápsulas de analgésico producido por esa compañía, aparentemente con restos de cianuro. En el siglo que ha transcurrido desde su fundación, J&J había crecido hasta convertirse en una familia mundial de compañías desde productos farmacéuticos hasta shampoos, había mantenido las más altas de las normas de comportamiento empresarial y sus productos habían sido identificados en la mente de sus clientes con una palabra: confianza. El golpe interno causado por la noticia de que un asesino estaba usando Tylenol para matar a las personas, resultó devastador entre los consumidores justamente por el activo que manejaba la marca. Esto precipitó una crisis administrativa y moral en la historia de la compañía. Sólo Tylenol era un negocio de 300 millones de dólares, pues fungía como el número uno de los productos analgésicos de mostrador en los Estados Unidos. Literalmente millones de cápsulas de Tylenol estaban en los botiquines de los consumidores y en las droguerías de todo el país. Las implicaciones atemorizaban, desde un punto de vista puramente comercial a la compañía, que enfrentaba la destrucción de una línea multimillonaria del producto. Al comienzo de la crisis, el presidente de la junta James E. Burke nombró a siete miembros para que enfrentaran el problema. Se reunían dos veces por día y en esos encuentros el grupo luchaba por hacer frente al negocio y a las implicaciones morales del desastre, con el impacto de más de 80.000 historias individuales y cientos de horas de televisión y radio enfocados al envenenamiento. En vez de enterrar el problema, J&J enfrentó el reto y de un aspecto negativo pudo obtener beneficios positivos. Para empezar adelantaron una estrategia de medios coherente asumiendo una crisis con total responsabilidad, lo que llevó a que los usuarios siguieran confiando en ellos y salvaron y acrecentaron su imagen”.

En contraste, la compañía de telecomunicaciones AT&T tuvo una administración de la crisis menos afortunada. En 1995, anunció a través de un canal de televisión que debido a la división de la compañía en tres entidades separadas, más de 40.000 personas perderían su trabajo, a la par que en otros canales se daba a conocer un jugoso aumento que recibiría el presidente de la empresa. Esta contradicción causó tanto desconcierto sobre una empresa que en el pasado se había preocupado por sus empleados que la llevó a una total pérdida de credibilidad que no fueron capaces de recuperar.

En épocas más recientes, uno de los escándalos más sonados fue el de la multinacional Mattel a consecuencia de haber encontrado una sustancia tóxica en algunos de los juguetes que comercializa. Más allá de los 20 millones de juguetes que se retiraron de los anaqueles de venta en todo el mundo, del señalamiento de culpables en Asia o Estados Unidos, de las futuras complicaciones médicas en sus clientes quienes en su mayoría no sobrepasan los 10 años de edad, y de las posibles demandas que deberán enfrentar, está la pérdida de confianza y credibilidad como resultado de “acciones no éticas”, tal como fueron calificados por muchos medios de información.

Al igual que muchas otras compañías, Mattel demostró que sin importar el tamaño y alcance de la organización, difícilmente se puede estar preparado para una situación así, pues más allá de los errores de orden corporativo en los que pudo haber incurrido el líder de la fabricación de juguetes y las reiteradas disculpas públicas presentadas por la corporación, hubo fisuras en el manejo de la crisis.

Entre los retos que deberá enfrentar la compañía, ahora, no sólo se encuentra el garantizar juguetes que cumplan con los estándares de calidad y seguridad que exige la normatividad correspondiente a cada país, sino también el emprendimiento de acciones concretas que ayuden a cambiar la percepción que los clientes ahora tienen sobre la marca y sus productos. Así como lo hizo Johnson & Johnson, quienes después del escándalo que enfrentaron por Tylenol, diseñó contenedores más seguros para sus medicamentos, mucho antes de que los gobiernos hicieran obligatorio el uso de este tipo de empaques, aprovechando la experiencia que la crisis le dejó y transformándola en una oportunidad.

A partir de los ejemplos antes planteados, se puede plantear la siguiente tesis: se debe ver y vivir la crisis como un reto u oportunidad de ser mejor y crecer. Ese fue el caso de Tylenol, que se anticipó a un escenario futuro, innovando en la industria y reposicionando su imagen en la mente de los consumidores. Se distingue también como elemento determinante para el éxito o fracaso en el manejo de la crisis, la comunicación. Ésta resulta vital para llegar a consensos que concilien a los involucrados en la crisis.

Una crisis debe ser comprendida como un momento propicio para la construcción de una arquitectura social que contribuya a la creación de un imaginario colectivo favorable para la empresa..

Lo que se dice de la comunicación

Después de la Segunda Guerra Mundial, el estudio de la comunicación se alimentó de la mirada de los científicos, políticos, sociólogos y psicólogos. El surgimiento de la comunicación como disciplina permitiría un acercamiento entre el enfoque humanista y el científico, definiéndose como un proceso interpretativo a través del cual los individuos en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno.

La comunicación está presente en todos los aspectos de la vida humana, es universal, toda vez que pone en movimiento todas las estructuras sociales: Hombre-Sociedad-Cultura-Civilización. Su estudio se puede separar en interpersonal, intercultural y organizacional. La primera, muy estudiada por la psicología, se basa en una perspectiva situacional, en la que se identifica el medio social en el que se intercambian los mensajes y se tienen en cuenta los procesos de relación entre los individuos. En la comunicación intercultural se pueden identificar algunas contribuciones de la antropología cultural, la lingüística, la psicología y la sociología, que transforman a la comunicación en un campo transdisciplinar y explican la interacción simbólica entre individuos o grupos con diferencias culturales reconocidas en las percepciones y conductas que afectan el resultado del encuentro. Y, finalmente, la comunicación organizacio-

nal, la cual empezó a gestarse a principios del siglo XX con el desarrollo de las teorías formales de la organización y de los más reconocidos enfoques de la Teoría de la Administración, de la Escuela de Sistemas y de las Relaciones Humanas.

El enfoque de las Relaciones Humanas, se desarrolló a mediados de la década de 1930 con una máxima que se mantendría a través del tiempo: Es imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones, como es imposible entender la dinámica de las organizaciones sin la comunicación. Desde el mismo momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse o diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, está incluyéndose en procesos de interacción de símbolos y signos.

En un nivel básico, la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados. Desde esta perspectiva, se considera a la empresa como una sociedad en miniatura, determinada por la cultura organizacional que es, a su vez, un sistema de creencias y valores compartidos en diversas formas.

Expuesto lo anterior, se puede plantear que el comportamiento humano responde a un complejo desarrollo cognitivo-emocional en el que adquieren especial relevancia los modelos mentales, por lo que el cambio de actitudes y conductas debe apoyarse en la identificación y modificación de dichos esquemas.

Estas pautas de comportamiento también han sido objeto de estudio a lo largo de la historia. Desde Parménides (siglo VI, a.de c.) y su distinción entre el nous (ser) y la doxa (opinión), pasando por Platón, quien asume que el ser verdadero no está en las cosas, sino fuera de ellas (ideas de las cosas), más tarde Kant con su Crítica de la Razón Pura, en la cual establece la imposibilidad del hombre para conocer el mundo real (nuomeno) y sólo entenderse con el fenómeno de ese mundo y ya más próximos en el tiempo, con la psicología de la percepción y la psicología del aprendizaje se establecieron nuevos planteamientos sobre el conocimiento humano y su incidencia en la conducta del mismo. En este sentido, Kart Weick -citado por Kreps 1984, pág. 104- sostiene que las organizaciones no existen en sí mismas, si no es a través de continuas corrientes y flujos de actividades humanas. Parte de estas actividades son las de

comunicación, las cuales hacen que los individuos desarrollen funciones específicas dentro de la organización.

Desde las mismas redes de comunicación que presenta la escuela de Relaciones Humanas, el enfoque humanístico, pugna por trabajar bajo el esquema de la comunicación abierta, lo cual permite que exista confianza entre los miembros de la organización e integración de los objetivos individuales con los corporativos. Aquí aparece un nuevo concepto del hombre, el *homo sociales*, lo que permite a la comunicación ocupar un lugar estratégico dentro de la organización y asumir cada vez más su rol a partir de la responsabilidad social de constructoras de sociedad.

Cuando nos comunicamos, lo que hacemos, siguiendo a Jesús Martín-Barbero, es “poner en común”, no se trata de discutir y llegar al consenso, sino de “hacer común” precisamente lo que “tenemos en común”, incluso cuando se trate de un desacuerdo.

La comunicación corporativa en general, persigue fines diferentes de acuerdo con su naturaleza. Pero en lo público, el marco ideológico debe partir del reconocimiento de que el ciudadano es un actor social que se encarga de la construcción del concepto y que en ese proceso requiere de organizaciones e instituciones que coadyuven el tejido social. De hecho, los gobernantes comprenden que la participación de la sociedad civil en la gestión pública permite legitimar sus acciones, lo que se reúne bajo la expresión anglosajona *accountability*, definida como la obligación de rendir cuentas de los actos públicos y de asumir responsabilidad ante los ciudadanos.

En los últimos años, y más desde el lanzamiento del Pacto Global de las Naciones Unidas, cuyo fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, la empresa pasó de considerarse una persona jurídica con la única función de generar utilidades a una persona en el sentido estricto, con sentimientos y con responsabilidades ante el resto de la sociedad.

Se trata, entonces, de concebir la comunicación más allá de su papel difusor y de los canales tradicionales, trascendiendo la lógica instrumental y tecnocrática a la cual suele reducirse para propiciar el debate en virtud de una praxis del desarrollo local.

Otra aproximación: la del lenguaje y su aporte a la organización

Desde el mismo momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse o diferenciar roles, funciones y tareas en beneficio colectivo, está aplicando procesos comunicativos. Y es que precisamente la comunicación deriva de comunicar que a su vez viene del latín “*comunicare*” y que significa compartir, poner en común (Elías y Mascaray 1998, pág. 51).

La comunicación es una construcción compartida de sentido: “Entre las categorías del comportamiento social ninguna es más importante que la intercomunicación. El lenguaje hace algo más que suministrarnos información, remodela nuestro conocimiento, sitúa a cada individuo en el centro de un espacio social” (Lennenbergo 1974, pág.21). Como afirma Peter Senge: “...cada cual tiene una perspectiva, un modo de mirar la realidad. El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única de una realidad más amplia. Si yo puedo mirar a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas”. (Senge 1994: 213). Es, en fin, una mirada al lenguaje en su quehacer en las organizaciones y al nuevo espacio que le asigna al sujeto social.

Desde 1911, la Sociología y la Antropología psicológica empezaron a reconocer la comunicación como un hecho indispensable en el devenir de la sociedad. De aquí surgen algunas escuelas que analizan el comportamiento del hombre en las organizaciones.

Sergio Florez de Gortari (1973, pág.47) destacó la comunicación como un proceso de carácter complejo que pone en movimiento todas las estructuras sociales: Hombre-Sociedad-Cultura-Civilización.

En la década de 1970 se produjeron análisis sobre liderazgo y estilos comunicacionales de mando. La dialéctica hombre –organización surge por la relación hombre– sociedad, que se entiende como un doble proceso de socialización. En este sentido, una organización es vista como una unidad conformada por un conjunto heterogéneo de microculturas organizadas que interactúan para lograr propósitos determinados. Es

necesario integrar las actividades de los diferentes sujetos para lograr los objetivos comunes propuestos a través de una permanente interacción.

Una organización funciona como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes que forman un todo. Nosnik plantea tres niveles de abstracción para explicar la teoría de los sistemas que se da en las organizaciones y toma elementos de la Filosofía de la ciencia, la teoría de la organización, la teoría de la comunicación y la psicología social. Partiendo de esto, estructura su conjetura teórica acerca de la naturaleza de los sistemas de comunicación en las organizaciones. Esta teoría no concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional debido a que la define desde una perspectiva sistémica. Nosnik afirma que en la medida en que se explica la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada "como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales".

Los tres niveles de abstracción de la propuesta nosnikiana son: la organización como un sistema, los aspectos estructurales y funcionales de la organización (según los cuales, la estructura de un sistema se define por sus partes y las relaciones entre éstas), y las características de un sistema de comunicación en la organización.

Aunque las investigaciones no han parado, hoy en día el papel de la comunicación en las organizaciones se ha asumido como un sistema coordinado y organizado de actividades que tienen como objeto establecer mutuas relaciones internas y externas entre los grupos de una organización para construir el bienestar social, en otras palabras para sacarle ventaja a las crisis y llegar a una situación deseable. La comunicación es una aptitud frente al código. En el uso del lenguaje, el interés real del hombre es comprender su participación en la interacción con las personas. Sin embargo, como afirmó Bruner, el lenguaje no debe considerarse como un sistema formal, sino que se preserva históricamente.

Noam Chomsky demuestra que un lenguaje es más que una colección de símbolos y constituye un sistema organizado y generativo que se adquiere y se controla con un conjunto de reglas para la formulación de expresiones orales interpersonales. Este enfoque para describir el sentido del lenguaje ha sido uno de los más influyentes en

la teoría lingüística del siglo XX. En palabras de Carlos Fernández Collado (2001), el lenguaje es la obvia manifestación del mundo y de actuar en él. El uso del lenguaje le sirve al sujeto para el diálogo.

Hasta aquí se ha dicho que la organización y la comunicación tienen una relación simbiótica. En la comunicación, el lenguaje es un espacio desde donde se piensa la organización y el ser social-organizacional asume un rol que le permite entender ese espacio donde interactúa con otros para mejorarlo.

Lo que se pretende a partir de aquí, es enriquecer el papel que juega el lenguaje en las organizaciones. Para ello, resulta importante la lectura de *Verdad y Método*, de Gadamer, quien explica que la comprensión no consiste en desplazarse al lugar del otro y reproducir sus vivencias, sino en ponerse de acuerdo. Con esto podríamos asegurar que en el lenguaje se da la comprensión y que toda comprensión exige un proceso lingüístico. Entonces, el lenguaje hace parte del mundo del hombre y de su experiencia en ese mundo. Desde aquí, lenguaje-comprensión- experiencia-del mundo mantienen una estrecha relación, y es en el lenguaje donde se revela la significación del mundo. Tal significación está por encima de la subjetividad.

De acuerdo con Gadamer, el lenguaje es el que permite que los hombres tengan mundo, o que la existencia del mundo humano esté constituida de forma lingüística. Uno de los conceptos básicos de este autor es el que no hay comprensión fuera de la "tradición", el que *comprende* lo hace siempre dentro de un marco, que es histórico, a partir de la acumulación del pensamiento interpretativo anterior. La "tradición" no es el "pasado", sino su *efecto*, algo en lo que estamos inmersos, y que *avanza* con nosotros ("la tradición no se detiene, no queda fijada de una vez para siempre", escribe en la p. 56). El conocimiento -el *conocer*- es histórico.

Dentro de este diálogo con la tradición, la hermenéutica juega un papel importante, pues nos permite interpretar el mundo. En Gadamer podemos afirmar que el centro de toda filosofía hermenéutica es el lenguaje. "La interpretación lingüística lleva a la comprensión a identificarse expresamente, es la creación del sentido que se comprende en el encuentro con la tradición". La tarea de la hermenéutica no se trata de una

tarea de textos, sino de poner en común la capacidad de comprender lo que queremos comprender.

El lenguaje pertenece a una comunidad y sólo de manera comunitaria se desarrolla. Este se realiza sin fronteras entre nosotros, relacionándonos unos con otros mutuamente. Todas las comunidades vivas son comunidades de lenguaje y el lenguaje sólo nos muestra su existencia en el diálogo, "el hombre como ser histórico construye su mundo histórico, a partir del lenguaje". (Gadamer, 1977) En las organizaciones como en las comunidades, el lenguaje permite su construcción objetiva a través de las costumbres y la ética, por las cuales el ser social acepta un acuerdo común.

Queda pues abierta la posibilidad de nuevos estudios y nuevas miradas al tema de la comunicación en las organizaciones. En la crisis actual de valores que vive la sociedad, como en las guerras económicas, políticas y sociales, el lenguaje nos da los elementos para entrar en comunidad, que es el lugar donde la objetividad reina. Las organizaciones deben posibilitar ese espacio de poner en común o sentido comunitario que se devuelve a la estructura de la misma organización, para re-crearla y hacerla mejor. El lenguaje es la posibilidad de elevarse a las coerciones del mundo. Donde hay lenguaje hay libertad.

Jean Starobinski en "Rousseau y el origen de las lenguas" explica la reflexión que hace el mismo Rosseau sobre el lenguaje y se trata de una clara relación entre el lenguaje, la sociedad y la historia. La historia del lenguaje está dada por la historia de la sociedad y viceversa. Entonces, el lenguaje y la sociedad están íntimamente ligados y ambos dan origen al desarrollo, es decir a la civilización, nos estamos refiriendo también al origen de las instituciones.

En ese mismo orden de ideas, y siguiendo los planteamientos de Rosseau, para el hombre no hay lenguaje sino hay sociedad y a su vez no hay sociedad si es incapaz de hablar. En esta relación de lenguaje y sociedad, Rosseau se refiere al lenguaje elemental y al lenguaje perfeccionado. Para referirse a ambos, apela a la definición del significante y del significado, lo cual consecuentemente determina la concepción de la comunicación. La comunicación se da en el estadio en el que una palabra (significante) adquiere sentido en el sistema de convenciones comunes (significado).

Rousseau plantea en su ensayo la aceptación del lenguaje de la sociedad civilizada, que es el mismo lenguaje de la sociedad del contrato, lo cual implica ponerse de acuerdo. Es entonces cuando, a nuestro modo de ver, el lenguaje da el paso a la comunicación. Hasta aquí hemos revisado la relación entre lenguaje y comunicación, así como su interacción para gestionar la organización.

El lenguaje no es un mero instrumento del pensamiento, sino que es constitutivo del mundo del hombre y dimensión fundamental de su experiencia, es en el lenguaje donde se revela la significación del mundo. De esta manera, Gadamer puede decir que el lenguaje es el que permite que los hombres tengan mundo, o que la existencia del mundo humano esté constituida de forma lingüística, «el ser que puede llegar a ser comprendido es el lenguaje».

Comunicación Productiva: un invento y conquista de utopías frente a las crisis

La información y el diálogo por separado son importantes, pero la unión de la información y la respuesta a la misma ayudan a la calidad de vida de las comunidades. Esto es Comunicación Productiva, lograr que los individuos como parte de un colectivo se informen y dialoguen para lograr un trabajo colaborativo que conquiste utopías. Para ello, la comunicación no sólo debe facilitar el intercambio de información y respuesta, sino también ayudar en la generación de beneficios para quienes participan en ella.

Últimamente, asistimos a una combinación de tecnologías y lenguajes que utilizamos para lograr sinergias informativas en la llamada "supercarretera de la información" la cual toma lo bueno de las telecomunicaciones, la informática y los propios medios de comunicación para lograr que estemos interconectados con capacidades de "ubicuidad" y acceso a una diversidad casi infinita de "contenidos".

La capacidad de comunicarse con los demás es lograr un acuerdo en el desacuerdo. Es intercambiar opiniones y puntos de vista, hasta llegar al consenso. Estas definicio-

nes y estudios se han quedado en entender lo que es un flujo de información y un proceso de comunicación; pero no han trascendido en llegar a mejorar el mundo. Este es el reto de la Comunicación Productiva, término que acoge Rabí Joel ben Abraham Shemariah cuando habla de la contribución de este nuevo modo de comunicar: "El primer objetivo de la vida, aquí en la Tierra, es estar en paz con todos los hombres"

La construcción de lo público, depende entonces, de la forma en la que nos comunicamos y ponemos en común los consensos e incluso los disensos. En este sentido, la comunicación promueve la participación dentro del espacio público, logrando de esta manera fomentar "el pacto entre actores que defienden intereses dispares y la construcción colectiva del conocimiento, la planificación y la ejecución de lo acordado. En resumen la Comunicación Participativa, trata de definir otra forma de ciudadanía [más productiva], un espacio público deliberativo acerca de las necesidades y prioridades de la ciudadanía" (Sierra y Moreno, 2004).

Para enriquecer más este aporte que busca validar la importancia y necesidad de las crisis organizacionales, Alberto Merlano (Universidad EAFIT 2002) en su ensayo Procesos de Negociación² cita a Estanislao Zuleta, intelectual colombiano fallecido, quien decía que hablar de una sociedad armónica, entendiendo como armonía la ausencia de conflictos, era plantear una contradicción en los términos. Para él sociedad armónica no era la que carecía de conflictos sino la que había aprendido a reconocerlos y a emplear medios pacíficos para solucionarlos³.

El conflicto es, por lo tanto, útil para mejorar el nivel de las decisiones individuales y grupales, tanto que Peter F. Drucker, considerado uno de los grandes teóricos de la administración del siglo XX, sostiene que si el desacuerdo, tan natural en asuntos humanos, no se presenta por sí mismo, hay que propiciarlo, pues no debemos privarnos de sus ventajas. En la misma línea Estanislao Zuleta afirma que las mejores sociedades son aquellas que tienen mayores y mejores conflictos, ya que éstas progresan no a pesar de los conflictos, sino gracias a ellos.

Merlano hace un aporte interesante que puede entrar a enriquecer esta nueva metodología de Comunicación Productiva de la que se habla recientemente. Según dice,

para enfrentar un conflicto hay básicamente dos sistemas: el distributivo y el integrador.

El distributivo, consiste en llegar a un punto medio entre las posiciones de las partes usando el sistema del regateo. Este método exige una manipulación mutua, una especie de arte del engaño que consiste en darle a entender al otro lo que no es, porque se supone que la mejor parte se la llevará el que sea más hábil para descubrir las intenciones del contrario ocultando las propias. Por otro lado, el método integrador consiste en llegar a una solución que brinde a las partes una opción que satisfaga plenamente sus intereses, de igual o superior calidad a la que inicialmente habían pensado. Como se deduce de su definición, el método integrador sólo se puede usar entre personas y grupos que tengan objetivos comunes, o que sin tenerlos pueden llegar a construirlos.

Este método integrador es en el que debe basarse la Comunicación Productiva e incluso es asociado con el llamado Método Harvard de Negociación, que sirve de soporte a la negociación integradora. En él se recomienda concentrarse en los intereses y no en las posiciones, se le conoce como sistema "ganar – ganar", pues todas las partes obtienen beneficio. Se puede decir que es un esfuerzo común de "todos contra el problema".

Para el éxito de este método se usa lo que Merlano llama coerción no violenta, la cual busca convertir al contendiente de hoy en el aliado de mañana, tratando no sólo de lograr su claudicación, sino en convertirlo a la causa propia, algo así como lo que Martin Luther King llamó la doble victoria, convertir al enemigo en colaborador.

Este método también fue usado por Nelson Mandela al llegar a la Presidencia de Sudáfrica. Su estrategia de gobierno se basó en el amor al "enemigo", es decir, dejar de lado lo que siento por la persona para llegar a la negociación. Precisamente también el sistema de Harvard lo considera: "Duro con el problema, suave con las personas". Se requiere de un gran liderazgo y un magistral uso de medios masivos de comunicación para aplicar este modelo.

La Comunicación Productiva busca comprender el ser en el mundo tal como se nos presenta, Hegel lo llamó concepto, Heráclito logos y Husserl eidos. Todos esos nombres de la filosofía, hacen referencia a lo que en psicología se llama sentido. Es el lugar de encuentro del hombre con las cosas, con el mundo y con el otro. Este análisis debe abordarse a través de las manifestaciones del lenguaje, un lenguaje que invita a la comprensión.

Binswanger encuentra la definición de comprender en el sentido de la palabra griega logos, que es recoger. Al recoger uno toma algo de alguien pero no con el fin de dominar sino como una aproximación a su mundo. Existe una similitud entre el acto de entender en el análisis existencial y el análisis artístico. La forma como se comunica un artista con un color, es la manera de su presencia en el mundo, para comprender la obra, debemos ver la misma obra no como objeto, sino como parte de su esencia y con la que se busca un momento de emoción.

Otro concepto que surge en este papel del lenguaje como un espacio desde donde se construye en la crisis, es el sentido común. Mientras que para la escolástica, el sentido común es una capacidad que ha sido dada a todos los hombres de juzgar sobre lo dado, Gadamer cita a Shaftesbury, quien define el sentido común como "*love of the community or social affection, humanity, obligingness*" esto es, una virtud más del corazón que de la cabeza. Este mismo autor sitúa el significado en las palabras *wit y humor*, entendido como el sentido del buen vivir, una actitud del hombre que hace bromas porque está en solidaridad con el otro, es un trato social con los amigos.

La Comunicación Productiva sugiere, además, del método, ya enunciado, una nueva forma de pensar. Algunos lo han llamado Inteligencia Social, entendida como la experiencia y saberes acumulados por las comunidades para enfrentar un problema. A su vez, cuando la inteligencia social se usa para construir y no en contra de los propios intereses o ciudadanos también se le conoce como Ecología Social (todos ganan y nadie pierde). La inteligencia social se debe dar, por sobretodo, en la institución (inteligencia social situacional). Aquí el consenso también se da con el diálogo, como un espacio de negociación para alcanzar metas comunes y prioritarias.

Las siguientes funciones de la inteligencia social, definidas en *Social Intelligence: The new Science of success* podrían asumirse como funciones de Comunicación Productiva, pues se enmarcan en sus objetivos:

1. Diagnosticar: recopilar, organizar, registrar, inventariar, jerarquizar, ponderar y relacionar las características de la realidad desde la perspectiva de la comunidad.
2. Analizar: es la relación de la información calificada como conocimiento, experiencia y saberes.
3. Comprender: el significado de cada contexto para la sobrevivencia ciudadana.
4. Actuar: interactuar con la realidad sin pretender volverla uniforme.

Los retos de los gestores de crisis

En esta Era de la Información y el Conocimiento, se requieren especialistas en comunicación organizacional más democráticos y concertadores, que basen su capacidad de influencia más en el convencimiento que en la imposición. Para ello deben entender las políticas de comunicación que les permitirán resolver conflictos con ética, transparencia y compromiso. Estos especialistas ya no sólo deben estar en el nivel directivo sino que su labor debe tejerse en todas las áreas de la empresa. Ellos promoverán el trabajo en equipo y la participación multidisciplinaria e inter-áreas ⁴

La formación de estos profesionales también debe estar encaminada a fomentar y orientar el talento, la creatividad y la corresponsabilidad. La vida en familia, las instituciones educativas y las organizaciones bien diseñadas y con procesos de vitalidad y construcción social son las mejores escuelas de liderazgo. Además, se requieren organizaciones que preparen al ser humano para usar la capacidad de comprometerse con fines trascendentes y significativos, y que vivan los principios existenciales de respeto, promoción y desarrollo de las personas como medio de realización personal y comunitaria.

Esta formación del comunicador, lo considera como un constructor de una cultura organizacional sana que promueva en todo el personal de la organización lealtad, confianza y vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal, del cliente interno y del externo, este comunicador debe reconocer que los empleados (cliente interno) tratarán a sus clientes externos de la misma forma en que se les trate a ellos.⁵

Una de las preocupaciones actuales frente a las necesidades de generar cada día más mecanismos de participación, por la globalidad misma, por la accesibilidad a la información y por el adelanto tecnológico de las telecomunicaciones en la construcción de ciudadanía, es la de formar nuevos agentes ciudadanos capaces de consolidar de manera colectiva a la sociedad.

Hoy, más que nunca, la formación en comunicación debe incidir en preparar profesionales conocedores de las características del espacio público, la interrelación entre sociedad civil y organizaciones, y el manejo de los instrumentos comunicacionales necesarios para desarrollar espacios de deliberación que promuevan una ciudadanía activa y participativa.

A manera de conclusión

El progreso, entendido como avanzar hacia lo positivo y alejarse de lo negativo exige superar la “era de la angustia” y el “shock del futuro” para enfrentar las crisis como parte de la cotidianidad de nuestras experiencias profesionales y personales. En el afán por buscar y alcanzar lo positivo (la salida de la crisis) no podemos olvidar que lo positivo se define en función de lo negativo, sólo si reconocemos lo negativo (la crisis) seremos más creativos en la construcción de lo positivo (la solución).

Tomar una decisión significa trazar una frontera entre lo que se elige y lo que no. Desear algo significa trazar una demarcación entre los conceptos que uno considera verdaderos y los que no lo son. Siguiendo a Merlano, lo cierto es que vivimos en un mundo de conflicto y oposición porque es un mundo de demarcaciones y fronteras. Y pues-

to que cada línea fronteriza es también una línea de batalla, hemos aquí con la difícil situación humana: cuanto más firmes son nuestras fronteras, más encarnizadas son nuestras batallas. Reconocer el opuesto no es trazar una línea divisoria, es comunicarnos con el que está al otro lado y antes de entrar en crisis, ser compasivo y mostrar simpatía con el enemigo.

Gadamer reflexiona “que la comprensión no es nunca un comportamiento subjetivo, respecto a un objeto dado, sino que pertenece a la historia efectual, esto es, al ser de lo que se comprende”. De esta manera explica que la comprensión no consiste en desplazarse al lugar del otro y reproducir sus vivencias, sino en ponerse de acuerdo. Con eso, se puede asegurar que en el lenguaje se da la comprensión y que toda comprensión exige un proceso lingüístico. Entonces, el lenguaje hace parte del mundo del hombre y de su experiencia en ese mundo. Desde aquí, lenguaje-comprensión-experiencia-del mundo mantienen una estrecha relación, y es en el lenguaje donde se revela la significación del mundo. La significación se da en un nivel que está por encima de la subjetividad.

En la actualidad, las organizaciones deben posibilitar ese espacio de poner en común, ese sentido comunitario que se devuelve a la estructura de la misma organización para re-crearla, para hacerla mejor. El lenguaje es la posibilidad de un elevarse a las coerciones del mundo. Donde hay lenguaje hay libertad.

Bibliografía

ASMAN, David. Temas Gerenciales. 2da. Edición. Editorial Legis: Bogotá, 1998. página 259

FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación humana. Méjico: Mc Graw Hill, 2001

Jablin, F.M. Organizational communications. Belmont, California, 1999

Rogers, E.M. y Steinfatt T.M. Intercultural Communcations. Waveland Prospect Heights, 1999

J. Elías y José Mascaray: “Más allá de la Comunicación Interna”, Edit. Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 51.

Senge, P: “La quinta disciplina”, Edit. Granica, Barcelona, 1994.

FLORES DE GORTARI, Sergio. Hacia una comunicación administrativamente integral. Barcelona: editorial Trillos, 1973, página 47

Lennenbergo y otros: “Nuevas direcciones en el estudio del lenguaje”; Revista de Occidente, Madrid, 1974.

Kreps Gary. The Organizational Communication. Longman Ed New York 1984 Página 104

Mi vocación es el conflicto.

Entrevista a Alberto Merlano realizada por Sergio Otálora en la revista Avianca al Vuelo No. 226, Noviembre 1997.

Dividido por la Mitad

Tomado del libro de Ken Wilber La conciencia sin fronteras. Editorial Kairos, Barcelona 1984, capítulo 2

El Acto Creativo

Ponencia de Manfred Max Neef. Primer simposio internacional de creatividad convocado por la Universidad Javeriana. Publicada en las memorias del Congreso. Bogotá, 1992.

La Complejidad y la Empresa

Edgar Morin. Tomado del libro Introducción al Pensamiento Complejo. Editorial Gedisa, Barcelona 1990. Capítulo 5.

Principios de la No Violencia

Tomado del libro de Martin Luther King Stride Toward Freedom; Harper and Row, 1958

¿Qué define a un líder?

Artículo de Daniel Goleman tomado de la revista Dinero Enero 29, 1999. Reproducido con autorización de Management Harvard Business Review

MAQUIAVELO, Nicolás: El Príncipe. Sarpe. Madrid - 1983.

El sistema japonés de negociación. La experiencia de América latina. Tercer Mundo Editores-Ediciones Uniandes. Bogotá. Segunda edición 1996

SUN, Tzu: El arte de la guerra. Colofon. México, D.F. - 1989.

“El individuo en la Cultura y la historia. Ensayos de Filosofía y Psicoanálisis” de J. Ferro.

Filosofía y Psicología en el análisis existencial de Ludwing Binswanger

“Verdad y Método” de H.G. Gadamer

Social Intelligence: The new Science of success. Pfeiffer & Co, 2005

¹Colombiana. Directora de Comunicación y RRPP de Gas Natural Fenosa México, empresa española de energía presente en 23 países. Comunicadora Social y Periodista. Máster Business Administration (MBA) y Doctorante en Psicología. Profesora de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia. Su cuenta de correo electrónico es palcazar@gasnatural.com

²Publicado inicialmente por la revista de la Universidad EAFIT No. 94 - Mayo/Junio 1994. Revisado y actualizado en Marzo de 2002.

³A algunos de los participantes en mis seminarios sobre Manejo de Conflictos, les parece muy dura la palabra “conflicto”, prefiriendo el término “desacuerdo”. No hay problema en llamarlo así; de esta manera se podría decir que los desacuerdos son inevitables provocando menor reacción. Sin embargo en la jerga de negociación “conflicto” es la palabra más usada; por eso la he mantenido en este artículo.

⁴1 Siliceo Alfonso, Cásares David, González José Luis. LIDERAZGO, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL. Méjico: Mac Graw Hill, 1999

⁵Wall, Solum y Sobol Robert. EL LIDER VISIONARIO Editorial Panorama: Méjico, 1994

Arribas

5

Competencias directivas y comunicación en tiempos de crisis

Amaia Arribas Urrutia¹

“La crisis se gestiona con sangre fría, las personas con sangre caliente” -Jaime Tomás Campá 2009.

“Las empresas que se comunican con innovación, valentía y disciplina con sus empleados, especialmente en épocas de crisis, cambios y desafíos económicos, son las de mejor desempeño financiero”. Con esta afirmación, la destacada consultora de servicios Watson Wyatt, extraída de su investigación 2009/2010 Communication ROI Study Report: Capitalizing on Effective Communication, publicada en diciembre de 2009, señaló que los resultados de negocio deseados son alcanzados con mayor celeridad en aquellas organizaciones que prestan mayor atención a la comunicación con sus empleados en tiempos de crisis.

Lo cierto es que ante el panorama de crisis mundial, muchas empresas han emprendido acciones como la reducción de plantilla, de beneficios sociales y congelación de salarios entre otras, acciones que son mensajes que hay que transmitir, y que si no se realiza de manera adecuada provoca incertidumbres, rumores y desmotivación entre los empleados. Si bien algunas organizaciones de manera proactiva han explicado a sus empleados los motivos de los cambios organizacionales, todavía son muchas las compañías que se comportan de manera autista y no afrontan la comunicación como una herramienta para asegurar el compromiso de los empleados y cumplir con los resultados de negocio.

Cuando se trata de la comunicación, las empresas de éxito deben prestar mucha atención a la articulación de su propuesta de valor de los empleados a través de sus directivos. Ningún mensaje tiene mayor índice de credibilidad que el transmitido de manera pública por el portavoz de la organización. Este directivo debe gestionar estratégicamente no sólo sus intervenciones en actos públicos, sino también debe cuidar sus comunicaciones con los empleados. Lo más adecuado es invertir en ayudar a los líderes y administradores de comunicarse con los empleados por lo que se les ofrece un

entrenamiento adicional en comunicación para ayudarles a gestionar las situaciones de cambio. Estos programas se centran en el uso de la comunicación para impulsar la productividad, la calidad y seguridad en sus organizaciones.

Para gestionar el cambio en un entorno de crisis, actuando sobre la cultura de la organización a través de la comunicación y fomentando el compromiso de equipo, es necesario que todos los empleados estén cohesionados, comprometidos y preparados. Estos son puntos críticos ya que para que una empresa sobreviva a una crisis no sólo hace falta una clara visión sino un alineamiento de las personas. (Collins y Porras, en su libro *Empresas que perduran* señalan que crear una empresa visionaria requiere de un 1% de visión y de 99% de alineamiento de las personas). Por ello, las personas forman un elemento fundamental en la evolución y adaptación de las organizaciones al entorno. El papel de los directivos y sus capacidades para trabajar de manera eficiente en la cultura y en la comunicación se vuelve preteritorio. Además, deben hacer énfasis en la urgencia del cambio, precisamente para que los cambios sucedan y ayuden a despertar el interés en llevarlo a cabo.

Es en este momento cuando entra a escena el papel del directivo, quien debe creer y estar comprometido con el cambio. Únicamente de esta forma podrá movilizar y lograr que los comportamientos, los procesos, las formas de trabajar se adapten a la nueva situación. Además, el cambio necesita de la participación de diferentes niveles jerárquicos para asegurar que se implemente con eficacia. Por ello, los diferentes directivos deben adoptar los roles en función de su posición dentro de la organización para lograr impulsar el cambio, tomando decisiones y ejecutando el cambio, conociendo a quienes van dirigido el cambio, gestionando a las personas que ven la necesidad del cambio aunque no tienen la capacidad para iniciarlo... .

He aquí la importancia de la comunicación para entender el qué y el porqué del cambio, jugando un papel estratégico como herramienta para transmitir esa necesidad de adaptación al entorno, el alineamiento entre la Dirección y el equipo, haciendo frente común a la situación con el objetivo de crear una reacción positiva que movilice de manera eficaz a la organización.

La desinformación o el desconocimiento de la cultura y la personalidad de la organización pueden alimentar el rumor. Este, denominado por Jaume Fita, como el mercado negro de la información puede ser falso pero existe la posibilidad de que sea cierto por lo que esta información se convierte en peligrosa y temible. No existen recetas mágicas para eliminarlo, siendo la mejor opción seguir una estrategia de prevención con información oficial y creíble. Por lo tanto, los directivos se convierten en mediadores de información, trazándose como objetivo el ser lo más convincente posible y liderando el proceso de sensibilización en el cambio.

Los cambios, en la mayoría de las ocasiones, no se hacen explícitos al no preguntarse directamente sobre qué es lo más importante para la organización en ese momento, qué hay que tener en cuenta a corto y medio plazo, que impacto tiene el cambio en el negocio, cómo se va a trabajar ahora, cómo se va a gestionar a las personas y cuál es el comportamiento que deseamos fomentar, entre otras cosas. Por ello, los directivos tienen que tener la capacidad para comunicar y trasladar de manera ágil que la necesidad de cambio es una ventaja competitiva.

Visión estratégica, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones son las competencias más valoradas en los directivos actualmente. La articulación de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores se deben evidenciar en el trabajo con acción directiva de liderazgo. Todo lo anterior abarca conocimientos, habilidades, actitudes y valores. Pero, ¿qué ocurre en tiempos de crisis y desconcierto?. En este capítulo se abordará tanto la comunicación interna como las competencias que deben desarrollar los directivos como elementos fundamentales para enfrentar una crisis con efectividad y con valor diferencial.

El origen de las competencias

El concepto de competencias es muy utilizado en el contexto empresarial para referirse a un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas. Este concepto surge en la gestión contemporánea de los recursos humanos en Estados Unidos durante los años setenta, cuando David McClelland (profesor de

Psicología de la Universidad de Harvard) constató la vinculación entre el éxito laboral (resultados obtenidos por las personas en el trabajo) y la práctica repetida de determinados comportamientos observables en su actividad productiva.

La identificación y análisis de estos comportamientos los relaciona con la posesión de determinadas cualidades o características personales. Un descubrimiento fundamental fue que esas cualidades iban más allá de los conocimientos técnicos especializados que se habían considerado tradicionalmente como determinantes de la cualificación profesional, para sumergirse en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, destrezas y capacidades cognoscitivas. Ello convierte a las competencias en un eje central de consideradas más relevantes: compromiso con la organización, iniciativa, orientación al servicio, liderazgo, persuasión e influencia, trabajo en equipo y colaboración, y comprensión del entorno político. Longo (2002) estima que estas siete competencias son fundamentales para un pensamiento estratégico que sirva para aprovechar las ideas, así como obtener lo mejor de las personas. Como se puede observar en la figura 1, existen conductas en el directivo que nos llevan a identificar en él un pensamiento estratégico, como por ejemplo descubrir nuevas maneras de analizar los problemas, asimilar y extraer sentido de datos complejos y desde diferentes perspectivas, entre otras.

Tabla 1 Pensamiento estratégico

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO <i>Aprovechar ideas y oportunidades para alcanzar objetivos</i>	
CONDUCTA EFICAZ	CONDUCTA INEFICAZ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensible a prioridades políticas y organizativas más generales. ➤ Asimila y extrae sentido de datos complejos o conflictivos y de diferentes perspectivas. ➤ Descubre nuevos modos de analizar los problemas. ➤ Se centra en cuestiones y principios clave. ➤ Tiene en cuenta el potencial y el impacto de la tecnología. ➤ Identifica oportunidades para mejorar los resultados a través de la colaboración. ➤ Anticipa y gestiona riesgos y consecuencias. ➤ Ofrece consejo objetivo basado en evidencias y análisis sólidos. ➤ Comunica ideas de manera clara y convincente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólo trabaja desde su propia perspectiva o sus supuestos sobre el mundo. ➤ No establece conexiones entre ideas y personas. ➤ Sólo se orienta a los detalles. ➤ Se centra en el debate intelectual en detrimento de la acción. ➤ No tiene en cuenta las necesidades de una comunidad diversa.

Fuente: Longo, 2002.

Es necesario mencionar algunos trabajos anteriores a los de McClelland para entender mejor la idea de las competencias. En 1949, Parsons, elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Acheivement vs Ascription*, que consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una manera más o menos arbitraria. Diez años después, Atkinson demostró, de manera estadística, la utilidad del dinero como un incentivo que mejoraba la producción, siempre y cuando éste estuviera vinculado a resultados específicos.

La aplicación práctica de la teoría de McClelland se llevó a cabo en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y se comprobó que dos terceras partes de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios. Aún así, la problemática universal sobre la formación que debe poseer la persona para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta. En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y por ende, el éxito profesional.

Ello lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son promedio.

Debido a ello, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland 1973).

Un autor muy destacado en esta línea de investigación es Boyatzis (1982), quien en una de sus investigaciones analiza las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando la adaptación del *Análisis de Incidentes Críticos*.² En este estudio se concluyó que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero existían también otras que únicamente poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Para poder ejercer las funciones de la gerencia, un directivo debe poseer ciertas habilidades, agrupadas en tres grandes grupos: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las primeras involucran el conocimiento y el expertise en determinados proce-

tos y herramientas propias del área que ocupa. Las habilidades humanas se refieren a la habilidad de interactuar con los empleados a su cargo. Por último, las conceptuales hacen referencia a la formulación de ideas, tales como entender relaciones abstractas, desarrollo de nuevos conceptos, resolución de problemas de manera creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial que ocupe, se vuelven más o menos importantes las diferentes habilidades nombradas anteriormente. Si bien en todos los niveles son fundamentales las habilidades humanas, en los altos niveles directivos se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, como un sistema, para planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. En una situación de crisis, las habilidades conceptuales se vuelven una necesidad para visualizar el escenario y salir reforzado de la misma.

La previsión de una crisis

Prevenir una crisis no es una estrategia reciente si no que H. Fayol identificaba ya en 1916 la previsión como un elemento de la Administración, señalando, con su frase “gobernar es preveer”, la importancia que esta función tiene en el escenario de los negocios.

A pesar de ello, las crisis se presentan de pronto y sin previo aviso. Son acontecimientos que normalmente no entran dentro de los criterios de decisión habituales de la empresa, aunque pueden tener un impacto en los empleados y en la opinión pública, poniendo incluso en riesgo la subsistencia de la organización.

Por la dinámica del mundo actual las crisis parecen inevitables. La pregunta ya no es si nuestra organización pueda ser golpeada por una crisis si no en qué momento ocurrirá, qué forma tomará y cuál será su intensidad. Por la incertidumbre del contexto y la complejidad de las tecnologías, el manejo de una crisis debe formar parte de las competencias directivas.

Mitroff y Alpaslan (2003) señalan que estar preparado para una crisis significa pensar de una manera amplia sobre los tipos de problemas a enfrentar y crear estrategias para disminuir su vulnerabilidad (no se trata de que deban preveer cada situación que eventualmente pueda afectarlas). Dependiendo del tipo de crisis, existen diferentes grados de dificultad para su previsión, y en consecuencia, para su prevención. Ahora bien, el origen de la crisis así como su tiempo de gestación, nos permite tener un esquema para establecer una graduación en la previsibilidad en los diferentes tipos de crisis.

Si tomamos en consideración el origen de la crisis (dentro o fuera de la organización) cuando la crisis se origina externamente, las variables están fuera del control directo y por lo tanto la situación será menos previsible y también menos controlable. Si se considera el tiempo de gestación de la crisis, éste determinará la urgencia con la que debemos actuar. En algunos casos, la gestación llevará años y en otros, horas (menos imaginable, y por lo tanto menos previsible).

Combinando estos dos factores (origen y tiempo de gestación) surgen cuatro niveles de previsibilidad de una crisis, según Mitroff y Alpaslan:

- Nivel 1. Comprende los acontecimientos más previsible, ya que las causas son de origen interno y se han ido gestando lentamente a través del tiempo. Los directivos en la mayoría de las ocasiones, son conscientes de la problemática, pero no intervienen a tiempo y finalmente se produce la crisis.
- Nivel 2: Estas situaciones han emitido señales, pero son menos previsible ya que tienen un origen externo y por lo tanto fuera del control directo de la organización.
- Nivel 3: Si bien las causas de la crisis son internas, el grado de previsibilidad disminuye notablemente por la urgencia con que se producen las mismas.
- Nivel 4: Generalmente se trata de la situación de crisis de mayor intensidad y menos previsible, dado que tiene origen externo e irrumpe de repente en la empresa.

El número y alcance de las crisis ha obligado a las empresas a considerar su grado de preparación para situaciones críticas. Mitroff y Alpaslan señalan que en el *Center for Crisis Management* de la Universidad del Sur de California (USC) realizaron un seguimiento durante dos décadas sobre el nivel de preparación de crisis de las empresas de la revista *Fortune 500*. El estudio concluye que hay dos grandes categorías de empresas: las preparadas para la crisis (proactivas) y aquellas propensas a las crisis (o reactivas). Estas últimas son las que únicamente se preparan para situaciones del mismo tipo de las que ya han sufrido, y ni siquiera para todas ellas.

Las empresas proactivas se preparan para manejar un número creciente de emergencias y diferentes con respecto a las que ya han enfrentado. El estudio advierte que este tipo de empresas son una pequeña minoría, a pesar de que la actitud proactiva se ve reflejada en un mayor retorno sobre los activos (y mayor permanencia en el Mercado), y en un mayor prestigio.

Silva y Mc Gann (1995) recomiendan no tratar todas las crisis de la misma forma y proponen evaluar las crisis a partir de tres aspectos: por el grado de anticipación, por la medida en que comprometen la existencia de la organización y por la urgencia con que deben tomarse las medidas de recuperación.

El sistema de alerta de una organización debe contar con información precisa y oportuna sobre la gestión, y el control debe hacerse mediante el monitoreo de su situación financiera, la posición comercial, y la productividad, entre otras. También una previsión confiable anticipa los cambios del contexto donde se pretende lograr objetivos. Por último, disponer de unos planes contingentes que nos ofrezcan alternativas a la estrategia principal para dar una respuesta adecuada frente a los diferentes escenarios, se torna como un elemento útil para responder a una crisis.

Los directivos deben pensar en el tipo de respuestas que pueden adoptarse según el grado de previsibilidad. En el nivel 1 (crisis producida por causas internas y que han dado señales anteriormente, como por ejemplo la baja productividad), disponer de un sistema de información sobre el proceso productivo, nos permite advertir a tiempo el desvío y tomar la acción correctiva. En este nivel sería suficiente con aplicar las buenas prácticas de gestión que propone la Teoría Administrativa.

Considerando el nivel 2 de previsibilidad (acontecimientos que se originan fuera de la empresa y sobre los cuales, si bien no tenemos control directo, podemos contar con algún tipo de información antes de que las consecuencias se tornen irreversibles). Sería por ejemplo el caso de cambios en los consumidores. En estas situaciones, la información sobre el contexto nos permitirá tomar las medidas necesarias para anticiparnos a los cambios.

Cuando estamos en el nivel 3 de previsibilidad (situaciones anormales que ocurren de repente como incendios, accidentes, catástrofes naturales, bajas de personal clave ...), la cobertura de riesgos mediante seguros es una práctica corriente. En este sentido se diseñan manuales de crisis que contemplan acciones a seguir frente posibles situaciones críticas.

Existen múltiples situaciones impensables que se originan fuera de la empresa, pero pueden enfrentarla abruptamente a una crisis. Este sería el caso del nivel 4, es decir menos previsible como acciones criminales (contaminación de productos, secuestro de directivos, sabotajes, ataques al sistema informático, etc.) o rumores o difamaciones que vulneren la reputación y la confiabilidad de la empresa, entre otros. La organización debe considerar el cambio de sus competencias, de su sistema de valores y de su visión de futuro.

Pero el futuro hay que construirlo desde el presente, actuando de una manera proactiva. El futuro no tiene que ser la continuidad del pasado o repetición cíclica de lo ya pasado, pues hay cambios que exigen ruptura, nuevas realidades que no se conocían y que exigen cambio de paradigmas o reglas de juego, y suponen un recomienzo total. La visión de futuro conlleva apuntar a metas muy altas y entusiasmar y contagiar a los demás esa actitud, promoviendo la participación de todos en la visión.

Algunos directivos, hasta en las organizaciones bien gestionadas, creen que pueden superar una crisis sin tener una visión, ni un plan y sin entrenamiento previo. En consecuencia, la empresa tiene una actitud reactiva frente a la crisis. Para cambiar esta actitud reactiva tan difundida en las empresas, especialmente en las exitosas, por otra proactiva se debe reconocer la necesidad de hacer planes que enfrenten un número creciente de crisis, y además distintas a las experiencias anteriores. Esta

planificación debe ir más allá de la prevención de riesgos encomendada a los departamentos de recursos humanos. La involucración de la Dirección, así como su capacitación para obtener competencias acordes a las situaciones venideras es fundamental.

Liderazgo empresarial

El pronóstico de una crisis se puede definir por el juego de fuerzas entre el evento desfavorable y la capacidad del líder empresarial y de sus grupos de trabajo en tomar las decisiones que adapten el funcionamiento de la organización a las nuevas condiciones.

La capacidad de liderazgo en la organización está determinada por variables económicas, sociales, políticas, nacionales e internacionales, pero sobre todo inciden además las variables psicológicas del líder empresarial. Por ello, se considera relevante describir estas características señalando cuáles son las medidas a tomar para minimizar el impacto desestabilizador: inteligencia, tolerancia a la frustración y a la incertidumbre, capacidad de hacer experiencia, al duelo realista y la reparación, contención de los subalternos, manejo de la agresión, y la resistencia al estrés sostenido.

Comenzando con la inteligencia, un directivo debe tener la capacidad de abstracción, de distinguir lo fundamental de lo accesorio así como una capacidad de verbalización al servicio de la resolución de problemas y la planificación. Con estas cualidades se permite optimizar los recursos y obtener un máximo de eficiencia.

En relación con la tolerancia a la frustración, es lógico que cuando las expectativas no se cumplen se generen estados de frustración, despertando emociones y sentimientos ligados a la molestia e incomodidad. Esta situación puede originar conductas impulsivas que llevan a cometer graves errores. La tolerancia a la frustración se debe trabajar para que lo que parece ser una situación de emergencia nuestra mente lo trabaje de manera más tranquila. Este proceso es fruto de una historia de aprendizajes, que puede ser reforzado o también debilitado.

La tolerancia a la incertidumbre implica una familiarización profunda con la situación antes de dar una respuesta. Para ello, hay que ser conscientes de que hay que tener una tolerancia emocional al desorden, y a la situación caótica y confusa. Cuando no existe esta tolerancia, nuestra mente busca dar respuesta lo antes posible, tendiendo a negar las variables que pueden ser contradictorias con esa respuesta, minimizando el problema, llegando a dar una respuesta incluso convincente con un aspecto estético.

La capacidad emocional de tolerar la incertidumbre se traduce en un liderazgo con capacidad de innovación. Un líder innovador es una persona que está abierta a las nuevas ideas, a la nueva información, que no teme al desorden que éstas puedan provocar. Precisamente, las sienten enriquecedoras y aportadoras de nuevas perspectivas, con una certeza y optimismo de ser capaz de construir una nueva respuesta.

Los líderes tienden a prescindir de la burocracia, y si es necesario fuerzan las reglas para ponerlas al servicio del momento difícil que se está viviendo. Esta actitud genera confianza en el resto del equipo y lo moviliza hacia una actitud más creativa. Estos líderes son capaces de asumir la realidad con toda su complejidad y de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y, sobre todo, convincentes. Una estrategia de comunicación interna se vuelve su principal aliada.

Podemos considerar cinco estilos en el manejo de conflictos: el complaciente, el colaborador, el evasivo, el impositivo y el negociador. El estilo complaciente implica un comportamiento pasivo en el que existe un alto interés por las necesidades de los demás. En principio este estilo no está equilibrado pues predomina el “usted gana, yo pierdo”. El estilo colaborador implica un alto interés tanto por las necesidades de los demás como por las propias, y su comportamiento es asertivo, “usted gana, yo gano”. Por otro lado, el estilo evasivo muestra poco interés por las necesidades de los demás y las propias con un comportamiento pasivo (“usted pierde, yo pierdo). Un estilo impositivo conlleva un comportamiento agresivo en el que hay mucho interés por las necesidades propias y un nulo interés por las ajenas (“usted pierde, yo gano”). Por último, el comportamiento negociador implica un comportamiento asertivo en el que usted gana en parte y yo gano en parte. Evidentemente, los estilos que hay que mane-

jar en tiempos de crisis es el *negociador* ya que difícilmente se puede llegar al colaborador.

Negociar los conflictos nos lleva a insistir en los objetivos, no perderlos de vista, no en los medios, compartir la información y estar abierto a reconsiderar todas las cuestiones.

En condiciones normales los empleados tienen expectativas sobre la conducta y contribuciones de la gerencia y la empresa para con ellos. Esto es, esperan que la organización les provea de una remuneración justa, condiciones de trabajo seguras así como un tratamiento justo. Pero aún más, ya que esperan seguridad en el proceso, posibilidades de desarrollo, involucramiento y participación.

La gerencia por su parte tiene también expectativas sobre las conductas y contribuciones por parte de los empleados. Esperan un desempeño confiable de las tareas asignadas, de acuerdo a los estándares y siguiendo las reglas. Además esperan que los empleados tomen la iniciativa en cuanto a que se supervisen a sí mismos, que continúen aprendiendo nuevas habilidades y que sean sensibles a las necesidades del negocio.

Se establece además del contrato transaccional (el legal) un contrato psicológico o relacional que incluyen las expectativas y creencias mutuas entre el empleador y empleado con unas promesas y obligaciones recíprocas en esa relación a corto o largo plazo. Todo ello en un marco de referencia donde el buen empleador y el lugar de trabajo de alta calidad derivan en un buen trato que hace a los empleados satisfechos y productivos. Existe un clima de apoyo organizacional positivo, prácticas flexibles de empleo, relaciones satisfactorias entre empleados y políticas y prácticas de recursos humanos que lo convierten en un lugar de trabajo de alta calidad. Para gerenciar este contrato psicológico, que tal y como hemos visto, es el que más beneficios otorga a ambas partes en una organización, se debe promover expectativas laborales realistas, ofrecer oportunidades para discutir las, verificar que los empleados las entiendan, ser sensibles a las diferencias individuales, estar al tanto de cambios en las expectativas, y sobre todo, mucha comunicación y retroalimentación.

Tanto el empleado como la organización cumplen sus promesas con un trato de justicia, confianza, compromiso, bienestar y desempeño. La justicia entendida de tres maneras: una justicia de procedimientos (en cuanto a las normas y reglas, que sean coherentes y proporcionadas), una justicia distributiva (en cuanto a la distribución de cargas y resultados como salarios, incentivos y tareas), y una justicia interactiva (en relación al trato interpersonal). Pero, ¿qué ocurre en tiempos de crisis?. ¿Cómo se percibe la justicia organizacional?

Lo cierto es que los salarios no aumentan o lo hacen muy poco, los beneficios se congelan, la capacitación se reduce o desaparece, las oportunidades de promoción se paralizan, los puestos de trabajo peligran y la presión de trabajo aumenta. Por ello, en tiempos de crisis, más que nunca, hay que asegurar la justicia organizacional, negociar los conflictos y gerenciar el contrato psicológico.

El manejo de esta situación por parte de los directivos es fundamental para la salida de esta situación. Para asegurar la justicia distributiva hay que verificar que lo que haya que repartir se haga de manera justa, y aún más la equidad es importante si lo que se reparten son negativos. También no hay nada más persuasivo que el ejemplo, y explorando enfáticamente alternativas de manera congruente.

En cuanto a la justicia procedimental, las normas y procedimientos se deben seguir siempre, siendo la comunicación la base de todo. Hay que examinar las posibles reacciones y escucharlas continuamente, dejando las puertas abiertas y abriendo espacios. La justicia interactiva implica ofrecer toda la información posible mostrando el mayor respeto y consideración.

En definitiva, las personas necesitan líderes para moverse, precisan ver claro el camino, y exigen valores en las personas para las que trabajan. El verdadero líder sabe hacer que otros hagan porque quieren hacerlo, no porque se les obligue a ello. Se debe comprender que la relación con las personas que trabajan con el líder deberá estar basada en la comunicación y confianza construida en etapas anteriores.

La estabilidad emocional

La emoción siempre precede a la acción. Por ello, conocer los estados emocionales y saber cómo actuar en ellos es fundamental para la vida organizacional. ¿Y qué pasa durante una crisis? La persona pasa por un estado emocional dominado por el miedo, y por tanto por la inacción. ¿El remedio? Cambiar esa emoción de temor por otra de confianza. Por ello, identificar los factores que contribuyen a determinar la estabilidad emocional del líder en situaciones de crisis nos permite conocer las competencias que el directivo tiene que desarrollar en esta etapa de transición. En primer lugar, el grado de coherencia y solidez de su identidad con su forma de actuar. Este elemento se va construyendo durante la formación personal con una determinada forma de proyectarse.

Si durante ese tiempo ha logrado construir identificaciones con solidez y coherencia, entonces enfrentará los conflictos de una forma definida y congruente. En cambio, si su identidad no es congruente con su forma de actuar (identidad falsa), ésta se colapsa en tiempos de crisis, ya que es justamente cuando se ponen a prueba las habilidades emocionales de un liderazgo empresarial.

Además, la capacidad de objetivar la situación externa sin dejarse llevar por los rasgos de carácter viene determinada por la personalidad de un líder. Esto es, si la crisis moviliza aspectos del carácter que son muy obsesivos, el líder puede ser demasiado detallista y se perderá en lo accesorio. Además, desarrolla conductas fóbicas de evitación del conflicto y se hará muy exigente con sus subordinados, pero muy condescendiente frente a quienes debe rendir cuentas, transformándose en una persona sin capacidad de independencia y autonomía y en un sujeto temeroso y dependiente.

Un rasgo que se puede activar durante una crisis en el carácter de un líder es el histérico, es decir, tener reacciones desmesuradas frente a los problemas, y en consecuencia, le llevará a tomar medidas desproporcionadas. Otro rasgo que puede aflorar es el depresivo, cayendo el líder en un pesimismo que le paraliza, y que lamentablemente transmite al resto del equipo.

Asimismo, la crisis puede activar en el líder una reacción narcisista, negando la complejidad de lo que está sucediendo y viviendo el problema con una sensación de omnipotencia, que le hará pensar que no hay de qué preocuparse, pues todo es manejable. Existe una sobreoptimización, frente a cualquier situación, y desconsideración hacia los hechos y las personas, a lo que se suma una búsqueda indiscriminada de sacar partido de la situación para el propio provecho, perdiendo la ética y cayendo en la corrupción.

Además, si se activa un carácter paranoide, el líder ve enemigos por todas partes y el ambiente de trabajo que se genera es de persecución, pues busca de manera permanente culpables, ya que no asume los propios errores y tiende a percibirlos y proyectarlos como fallos provenientes del ataque de los demás.

El estado emocional de las personas también depende del momento del ciclo vital en que se encuentran, por lo que el momento en que se encuentre el líder afectará a sus capacidades para enfrentar la crisis. Es diferente tomar decisiones y enfrentar una crisis cuando se está en la adultez joven, que cuando se ha llegado a la edad media de la vida pues las características psicológicas de cada uno de esos estados mentales son muy distintas. Por ejemplo, en el primer caso se está en un estado mental lleno de energía, con mucha mayor impulsividad en la toma de decisiones. Pero la crisis en la edad media cuestiona muchos de los logros establecidos en términos de la productividad. Se plantea la necesidad de una búsqueda de sentidos más trascendentes en las cosas. Estas variables también van a influir en la estabilidad emocional del líder, en su conducción de grupos, en las interacciones personales y en la toma de decisiones.

La estabilidad emocional del líder también va a depender de los vínculos que haya construido a lo largo de su historia, en sus relaciones de pareja, con los hijos, o con sus padres y amistades. En particular, en los períodos de crisis con elevados niveles de estrés, se hacen especialmente relevantes aquellas relaciones afectivas que permiten al sujeto descargar niveles altos de tensión en la relación, y mientras lo hacen, sentirse comprendido, ayudado, y tranquilizado. Eso disminuye los efectos deteriorantes del estrés, que afectan notablemente la capacidad de trabajo, de concentración y de decisión.

En definitiva, vemos que el estado emocional que presente un líder durante una crisis no es producto de una situación de crisis sino la expresión de su personalidad, que aflora a la superficie en momentos críticos.

Cabeza y corazón

En una crisis, el tiempo apremia y la organización se ve en la necesidad de adaptarse al cambio de una manera rápida. A pesar de ello, es muy importante considerar que el cambio es un proceso lento, costoso, confuso y a veces conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas. Por lo tanto, es necesario diseñar y planificar el estado futuro deseado, y analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Los cambios, incluso los provocados por una crisis, también son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, la especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde compiten.

El cambio requiere de un alto nivel de compromiso, y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso. Por ello hay que destacar la capacidad de la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización.

Una vez que se inicia el cambio, éste adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo dirige. En algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincide por completo. Esta situación es motivada por el hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones y efectos que difícilmente pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gestionan el cambio.

La comunicación nos sirve para gestionar la cabeza y el corazón. La cabeza implica considerar qué información necesita el empleado para conocer y comprender la naturaleza del cambio. Ello provocará una determinada actitud y comportamiento ante el cambio. Considerar el corazón en la comunicación implicar tener en cuenta las emociones de la persona.

Es lógico que existan resistencias al cambio provocado por una crisis. Supone una transformación en la forma de trabajar, de vivir la organización. Las dos resistencias al cambio de cultura que inevitablemente implica la adaptación al nuevo entorno se pueden resumir en dos: la conformidad con las normas ya que sirven para regular y controlar la conducta de los individuos, por lo que en el momento en que se efectúa un cambio se alteran las normas del grupo, y lo más probable es que encuentre resistencia por la amenaza a la estabilidad; y en segundo lugar, la cultura en la organización; puesto que es lo que da unidad e identidad a la vida de ésta. Por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura.

La agilidad y la creatividad se vuelven fundamentales en un momento donde la escasez de recursos hace mella. El cambio de cultura es más rápido a través de la comunicación que invertir en otras cuestiones como abrir nuevas líneas de negocio, nuevas ubicaciones, cambios en los procesos, que si bien suponen una necesidad para la organización en una época de crisis, los empleados lo ven como una imposición, con la consiguiente resistencia a cambiar lo ya establecido.

Capponi (2002) señala no sólo las características psicológicas que debe tener un líder, sino cuáles de ellas son las más afectadas en períodos de crisis, señalando las medidas que permiten minimizar el impacto desestabilizador. Un líder debe ser inteligente (capacidad de abstracción, capacidad de distinguir lo esencial de lo accesorio y capacidad de verbalización), tolerante a la frustración y a la incertidumbre, capacidad de hacer experiencia (en el sentido de hacerse cada vez más sabio para enfrentar los conflictos con respuestas constructivas).

El aspecto emocional en tiempos de crisis es la llave para vivir la experiencia del cambio que nos obliga a trabajar con herramientas de comunicación distintas, innovado-

ras, de gran impacto que nos ayuden a anticiparnos a sus necesidades, reflexionando sobre sus inquietudes. Para el éxito del proceso comunicativo es necesario se transparentes, adaptar los mensajes a los distintos públicos, fomentar la bidireccionalidad y retroalimentación con los empleados, elegir a los mensajeros que deben ser creíbles, y despejar dudas.

Comunicación eficaz

Las organizaciones tienen que aprovechar el momento del cambio que genera una crisis para alinear a todos los empleados en una única dirección. Este alineamiento en estas circunstancias es percibido por el empleado como un cambio en la proposición de valor con el que fue contratado. Por ello, es de vital importancia que las organizaciones no únicamente redefinan esa proposición al empleado sino que además se lo comuniquen abiertamente. Se trata de hablar de aquello que al trabajador le preocupa y además quiere saber. La transparencia de su conducta incidirá en la eficacia de su comunicación.

Si no hay comunicación no hay liderazgo ni se construye comunidad. La comunicación hace efectiva la participación. Además, el líder necesita comunicar para convencer. Para él es más importante el contenido de su comunicación que el cómo va a hacerlo o el medio que va a utilizar. En cualquier caso, su comunicación tiene que ser abierta, sincera y auténtica.

Las organizaciones no deben olvidar en un momento de incertidumbre el papel crítico que juegan los directivos y mandos intermedios. Resulta necesario confiar en ellos y darles la seguridad para poder hacerlo ya que son los que transmiten la cultura, valores, cambios y los mensajes clave de la empresa. Como de ellos depende el compromiso del empleado, es fundamental dotarle de las habilidades necesarias que aseguren una eficiente comunicación ya que necesitan ser los líderes que conduzcan a los empleados al cambio. Los mensajes que se transmiten a los empleados no sólo deben contener objetivos financieros, productividad, resultados de la compañía..., sino también en cómo impactan las acciones de los empleados en los clientes.

Si se corta la comunicación formal de la organización se implanta la comunicación informal o rumor. Además, en la medida en que hay más desinformación y más interés, el rumor es mayor y se propaga por los pasillos de la empresa a través de la comunicación informal. Las crisis actuales generan temor, y cuando los empleados sienten temor e incertidumbre sobre su trabajo se paralizan, paralizando a la organización, cuando precisamente lo que necesita es mayor dinamismo para superar la crisis.

La comunicación no es sólo saber transmitir mensajes o sentimientos, sino también saber escuchar. Es una característica clave de un buen líder saber escuchar a su gente, ser receptivo y comunicativo, estar bien informado y ocuparse de que su mensaje llegue al destinatario y de recibir la realimentación necesaria para medir la eficacia de su comunicación.

Powell (2001) presenta cinco niveles de comunicación para una buena relación interpersonal, presentados de mayor a menor en términos matemáticos pero no así en el ámbito de la comunicación.

El nivel 5 (conversación cliché) representa la respuesta más débil y más bajo de auto-comunicación. De hecho, no existe comunicación en absoluto, a no ser que sea por accidente. La comunicación cliché es repetitiva, siempre se comenta lo mismo, en el mismo tono, estilo y de la misma forma, con las mismas preguntas. Es una comunicación superficial, y por tanto no sirve para una verdadera relación interpersonal.

El nivel 4: reporta los hechos acerca de los otros. En este nivel exponemos muy poco de nosotros mismos ya que las personas se dedican a comentar hechos de la vida de otros (por ejemplo de los amigos, de los vecinos, de la familia, de los hijos), sin ningún aporte personal. No se espera respuesta alguna porque son meros comentarios y reportajes de vidas y hechos ajenos.

El nivel 3: mis ideas y mis juicios. En este nivel existe algo de comunicación de mi persona. El ser humano se empieza a abrir comunicando sus ideas, juicios y decisiones aunque con mucha dificultad y temor de ser rechazado y no ser escuchado por el otro. Todavía no hay capacidad para verter el contenido de la mente y el corazón ha-

cia el otro. Se empieza a conocer un poco a la persona pero aún no es suficiente para establecer una relación interpersonal.

El nivel 2: mis sentimientos (emociones). Es el nivel visceral. En este nivel la comunicación es diferente. Si realmente la persona quiere que se sepa quien es, habla desde su estómago (nivel visceral: sentimientos y emociones), y desde su cabeza (ideas, juicios y decisiones). La cabeza es convencional. Lo propio de uno como persona son los sentimientos, esto es, lo que debe compartirse con el otro para tener un conocimiento profundo de la persona, porque cualquier relación que se desea que tenga la naturaleza de un encuentro personal verdadero debe estar basada en una honesta y abierta comunicación a nivel visceral. El beneficio de una comunicación a nivel visceral será una auténtica relación, llamada “encuentro” verdadero de personas. Este nivel visceral de comunicación en algunas ocasiones puede ser muy difícil, pero es en esos momentos cuando es más necesario para fortalecer el diálogo y la comunicación.

El nivel 1: comunicación máxima: Todas las amistades profundas y auténticas deben estar basadas en una apertura y honestidad absoluta. Lo ideal de toda relación profesional es que haya una verdadera comunicación.

La disciplina, entendida como una estrategia de comunicación interna documentada, es un pilar fundamental para una comunicación efectiva en tiempos de crisis. En el estudio referido anteriormente (Watson Wyatt 2009/2010), los comunicadores más efectivos son aquellos que tienen formalizada un plan de comunicación. Además, hay que tener en cuenta que para poder medir el éxito o fracaso de las acciones tomadas debemos disponer de indicadores de medición previamente establecidos en un plan.

Cuando una estrategia de comunicación interna (incluyendo la maleta de crisis) está documentada y formalizada, las situaciones de transición ante la incertidumbre y cambio son más efectivas y menos traumáticas. La disciplina, que implica disponer de propuestas planificadas de comunicación, nos permite cumplir los objetivos.

En definitiva, se trata de definir con la comunicación los mensajes para la organización, ganar la credibilidad y confianza, y lograr arraigar las nuevas formas de trabajo.

Reflexión final

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas competencias gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Si todo ha cambiado, ¿por qué se siguen gestionando a las personas de la misma manera?. Las situaciones cambian cada vez más rápidamente, y de manera imprevisible. Si la segunda mitad del siglo XX fue la crónica de la modernidad, la primera mitad del siglo XXI es la crónica del desconcierto. Se ha pasado de la gestión de la calidad a la gestión del cambio, e inmersos ahora en la gestión del desconcierto. La imposibilidad de establecer relaciones causa-efecto claras nos impide predecir, generando incertidumbre y angustia. Las verdaderas claves para gestionar el talento en las organizaciones quedan olvidadas por los procesos administrativos y técnicos, a través de los que se diluyen los activos para la innovación y la competitividad.

Un buen directivo se preocupa por conocer las aspiraciones de las personas. Esto les motiva y desarrolla a las personas para que consigan un elevado rendimiento. Además, el directivo adapta su estilo de liderazgo a diferentes personas, situaciones y culturas. Sabe escuchar y tiene en cuenta diferentes opiniones, da y espera un feedback constructivo, alabando y aplaudiendo los éxitos.

Los directivos de éxito no explican el mercado mediante un discurso exclusivamente económico-financiero, sino desde el punto de vista antropológico. Sus planes se desarrollan a partir del análisis de las motivaciones, necesidades y comportamientos del mercado, ya después se materializan en presupuestos.

En su propio rol transformador en la organización, el líder logrará en su equipo un clima abierto al cambio y a la innovación, basándose también en otras dos características que deberá demostrar: confianza y compromiso. La confianza basada en la coherencia de sus planteamientos, la credibilidad de su actuación y la reputación, dentro y fuera de la propia organización.

La importancia de la gestión de personas como principio clave de relación, desarrollando y potenciando las emociones, sensibilizándonos y valorando los detalles y teniendo siempre presente que detrás de toda relación profesional hay personas competitivas con objetivos, con ilusiones, con presiones pero sobre todo con sentimientos.

Un directivo debe estar mirando más allá, comprendiendo que los ciclos existen y no luchar contra ellos, sino gestionarlos con una actuación estable y coherente. Sin comunicación nada es posible. La claridad del mensaje, la unicidad, la coherencia y el respeto a los empleados son claves. Más que predecir, lo que hace falta son ideas, proyectos, imaginación, esfuerzo, trabajo en equipo y colaboración.

Comunicar eficazmente, empatizando, escuchando, comprendiendo y utilizando mensajes claros y adaptados a los interlocutores es la clave para salir exitoso en una crisis. Se debe valorar el impacto emocional de contenidos y las formas de comunicación del líder ya que el liderazgo es una actividad de tipo social. En esta competencia reside la esencia del liderazgo y es la que proporcione una base al éxito de las principales habilidades que lo componen: delegación, coaching, empowering, motivación, y creatividad.

Para finalizar, podemos resumir siete claves que nos ayudan a enfrentar una crisis. Primero, hay que comprender que la resistencia al cambio no es negativa, es natural, por lo que la comunicación del cambio (change communication) es toda un área de oportunidad para el comunicólogo. El temor que se suscita ante el cambio hay que verlo también como una oportunidad. El empleado está alerta, abierto en todos sus sentidos y receptivo a toda comunicación. No hay fórmula tan mágica y exitosa como el escuchar antes de actuar. No hay que dejarse llevar por las emociones. Estas siempre están presentes, pero para salir de la crisis, primero hay que pensar, luego sentir y por último actuar.

Todos los cambios necesitan un tiempo de adaptación, y por ello podemos gestionar la comunicación en tres etapas estratégicas (escucha, empatía y emisión). Pero lo que es fundamental es el compromiso de los directivos, dando el ejemplo con su compromiso de la nueva era de la organización. Por ello, la mejor comunicación de crisis es el ejemplo que ofrece el líder.

Referencias bibliográficas

Boyatis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons, New York.

Campa, J.T. (2009). *Supérate en el laberinto. Gestionar personas en tiempos de crisis*, Wolters Kluwer, Colección Edirectivos

CAPPONI, R. "Liderazgo empresarial en época de crisis", en *Estudios Públicos*, número 86, pág. 315-333, 2002.

Cardona, P., García Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Edit. EUNSA, Pamplona.

Collins, J. y Porras, J. (1995). *Empresas que perduran*, Norma, Colombia.

Equipo de Economista DVE (1991). *Cómo sanear una empresa en crisis*, Ed. De Vecchi, Barcelona.

Fayol, H. (1973). *Administración Industrial y General*, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

Fernández-Aceytuno, J. (2009). *Gestión en tiempos de crisis*, Deusto, Barcelona.

Martin Hernández, M. "Retorno de la inversión en comunicación interna en tiempos de incertidumbre", en *Capital Humano*, número 239, pág. 118-119, 2010.

Mitroff, I. y Alpaslan, M. "Preparing for evil", en *Harvard Business Review*, número 81, Abril 2003, pág. 109-115.

Mitroff, I y otros. (1996). *Managing Corporate Crises*, Oxford University Press, New York.

Silva, M., y Mc Gann, T. (1995). *Overdrive, Managing in Crisis- Filled Times*, Wiley, New York.

Marxuach, A. “Competencias directivas en épocas de crisis”, en *Capital Humano*, número 239, enero 2010, pág. 80-82.

Monserrate, C., Menéndez, M., y otros. (2006). *Metacompetencias. Gestión de personas en tiempos de desconciertos*, LID Editorial Empresarial, Madrid.

Powell, S. J. (2001). *¿Por qué tengo miedo de decirte quien soy?*, Edit. Sal Terrae, Santander.

¹(España) Investigadora en Proyecto Internet-Cátedra de Comunicaciones Digitales Estratégicas en el Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Su correo electrónico es amaya.arribas@itesm.mx.

²Consiste en una recopilación de informaciones sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuras situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema. Ayuda mediante el procesamiento de informaciones a prevenir los efectos negativos de situaciones probables. El primer principio de esta técnica afirma que los incidentes críticos deben quedar en la memoria del sistema administrativo accesible a todos los responsables de decisión. El inventario de casos precedentes debe ser clasificado y analizado. Este análisis debería identificar los factores o cambios posibles en un sistema para prevenir la repetición de situaciones similares.

Edgar García

6

Apuntes sobre teoría y fenomenología de las crisis

Edgar Yeman García Turincio ¹

Introito

Hablar de crisis se ha vuelto algo tan común en nuestros días, que cualquier persona designa, con absoluta ligereza, cualquier tema o incidente como “crisis”. Se habla de la “generación de la crisis”, “crisis de identidad”, “crisis financiera”, “crisis del Estado” entre otras, la mayor parte de las veces, alejadas de lo que implica una verdadera crisis.

Aunado al desgaste en el significado de la palabra, de pronto vemos con preocupación como algunos *pseudoexpertos* aparecen en diferentes ámbitos (principalmente profesionales y académicos), intentando “vender” sus servicios y amenazando con dañar de manera irreparable a algunas instituciones que enfrentan graves problemas, y ante el desconocimiento y la angustia del momento, los afectados suelen contratar a dichos “consultores en crisis”.

Un colega decía: “si no has manejado en tu carrera crisis que arrojen al menos 100 muertos no puedes llamarte experto”. Si bien esta declaración me parece radical, ya que hay infinidad de ejemplos de crisis sin pérdidas humanas (ambientales, financieras, legales, etc.), también intenta señalar la diferencia entre los profesionales efectivamente capacitados para enfrentar situaciones extremas, y aquellos que intentan improvisarse en un negocio y que pueden afectar de manera irreversible a la organización que enfrenta la crisis. En este mismo sentido, Fraser P. Seitel nos dice: “Una cosa si está clara: ayudar a la organización a sortear los peligros de una crisis, constituye la prueba última del profesional de las Relaciones públicas”. (Seitel 2002, pág. 232).

En este breve ensayo intentaré presentar elementos teóricos sobre las crisis, más allá de su prevención, y demostrar que una crisis es realmente un cambio radical del *sta-*

tu quo y no una oportunidad como algunos románticos intentan vender; sin embargo, también rescato una posibilidad teórica, lejos de la especulación, el “ying y el yang” y demás acercamientos más esotéricos que científicos, para abrir una oportunidad de entender “la crisis como oportunidad”, esto a través de la teoría del caos.

El Principio

En la antigüedad, los griegos utilizaban la palabra *Krisis* en sus rituales religiosos, particularmente en aquellos que tenían que ver con la adivinación a partir de la interpretación de los sueños y de la elección de víctimas para los sacrificios.

Si bien el término es utilizado de manera común en la medicina, es hasta los siglos 17 y 18 cuando empezó a ser utilizado para analizar la sociedad.

Uno de los mayores parteaguas en la historia de las relaciones públicas se dio justamente a partir de una crisis, cuando Ivy Ledbetter Lee² fue llamado para atender a los medios e informar a la opinión pública sobre un “incidente ferroviario”³. Este hecho, que ahora vemos como algo “simple”, resultó ser un tema relevante y novedoso en su época, donde ocultar la información y desdeñar a la ciudadanía era práctica común.

Como en cualquier tema, la cantidad de definiciones sobre situaciones de crisis es sumamente extensa; sin embargo, en mi experiencia profesional, esta definición aplica de manera integral a la realidad que enfrentan los profesionales y las organizaciones durante una situación de crisis:

“[Es] Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la organización para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”. (González Herrero 1998, pág. 30)

A la fecha, los estudios sobre las crisis y su manejo o gestión, desde la perspectiva de la comunicación, se han centrado primordialmente en su tipología o en el estudio de caso. En cuanto a la tipología, Alfonso González Herrero, Timothy Coombs y Sherry J. Holladay entre otros, aportan estudios originales desde 1986, aunque me parece que la visión de este tipo de estudios sólo analiza parcialmente el tema en cuestión al enfocarse, principalmente, al origen o desarrollo de la crisis, y no en ver el fenómeno sistémico al que pertenecen, así como a aquellos elementos teóricos básicos para su comprensión, entre ellos, la teoría del conflicto, la termodinámica, la teoría del caos y la teoría de juegos, entre otros.

Vale la pena hacer un paréntesis para señalar la diferencia entre “crisis” y “situación especial”. Cuando la situación, por grave que parezca, puede ser controlada por la organización se le llama situación especial; sin embargo, cuando nuestro problema se convierte en “público” e involucra directa o indirectamente a actores como el gobierno, el poder judicial, la opinión pública, etcétera, en ese momento ya no podemos controlar la situación exclusivamente por nuestros propios medios, ahí es cuando surge la crisis.

Teoría del conflicto

No podemos entender naturaleza y sociedad sin el conflicto y sus repercusiones. Es parte de la vida diaria. Cualquier ser, desde su nacimiento, enfrenta el mayor conflicto: poder sobrevivir. Entre los hombres, a nivel social el conflicto trasciende temas relativos a la satisfacción de sus pulsiones y se vuelve parte de su vida cotidiana y su interacción con los otros, en la escuela, la profesión, el gimnasio, etc.

La vida sin conflicto resulta más una utopía digna de analizarse desde la filosofía o desde la ciencia ficción. El conflicto es la gran oportunidad de cambiar y adquirir experiencias con las que no contábamos; dicho de otra manera, nos permite acceder a nuevas experiencias y conocimientos, aunque en el camino hayamos sido afectados por él.

Las revoluciones, los grandes avances en el pensamiento humano, así como en la ciencia y la técnica, provienen de conflictos, de crisis de obsolescencia, donde el *statu quo* anterior era francamente insuficiente para atender las necesidades de nuevos grupos sociales.

El conflicto es: "una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan".⁴

Entropía

El término fue acuñado en 1850 por el físico Rudolf Clausius. Para nosotros lo importante es comprender que la entropía (segundo principio de la termodinámica) puede definirse como el “progreso para la destrucción” o “desorden inherente a un sistema”. La siguiente frase sintetiza el significado del término entropía: todo tiende a empeorar.

Este principio nos dice que todo se deteriora como parte de un proceso irrefrenable hacia el caos. Todo se desgasta y se agota, nosotros mismos envejecemos y somos objetos en el universo tendientes a la descomposición. Las empresas y otras organizaciones no son muy diferentes. Igual que el resto de lo que nos rodea tienden a descomponerse en su camino hacia el caos. En este proceso no hay retorno, el aumento de la entropía es irreversible.

Se han utilizado muchos ejemplos para explicar la alteración o ruina irreversible de todas las cosas. Uno de ellos señala que si se rompe un frasco de perfume y todo su contenido se evapora, para que espontáneamente se pudieran volver a reunir todos los pedazos e introducirse en el frasco su contenido, tal como estaba, según la ley de las probabilidades ello sería posible en un uno seguido de un millón de ceros... ¡más que la edad misma del universo!⁵

Si bien la entropía es utilizada por Shannon (1948) en su teoría matemática de la comunicación, en crisis es otra la óptica, particularmente enfocada a desestimar aquellas visiones más optimistas que científicas, las cuales consideran que una crisis es una oportunidad. La pregunta es: si está rompiendo su estabilidad ¿cómo entonces es posible considerarla como oportunidad? En mi clase en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), una vez pregunté que dónde veían la oportunidad en la muerte de un familiar y un descarado comentó, en tono de broma, que en la herencia.

Teoría del caos o de la complejidad

En la década de los 60, Edward Lorenz estableció, a partir de sus trabajos sobre predicción del clima a largo plazo, lo que sería llamado teoría del caos, que plantea la complejidad de los caminos que puede generar una sola acción. Por primera vez desde los tímidos intentos de Ludwig Boltzmann, la palabra caos nos hace pensar no sólo en desorden, sino en predicción o al menos en aproximación.

Precisamente de esta teoría se desprende el llamado “efecto mariposa”: “El aleteo de una mariposa que vuela en China puede producir un mes después un huracán en Texas”. En el terreno de las crisis, ejemplifico con el caso de un ex presidente de EUA, quien tras vomitar en una cena de Estado, en Japón, hizo que los mercados cayeran por la incertidumbre que se generó acerca del estado de salud del presidente de la Unión Americana.

Otro caso digno de ser considerado para ejemplificar esta teoría, ahora más válida que nunca con la aldea global, es el ataque mediático, a nivel mundial, que se desarrolla contra aquellos países que practican la caza de ballenas o de focas. Muchos de los detractores jamás en su vida han visitado a los países que practican esas medidas de crueldad con los animales. Peor aún, nunca han visto uno de los animales en cuestión, más que en videos o tal vez en un zoológico.

La teoría de la complejidad presenta tres aspectos susceptibles de ser analizados:

1) Pequeñas causas generan grandes efectos

2) Situaciones impredecibles: sabemos que el efecto puede ser muy grande, pero no podemos saber en qué consistirá, ni muchas veces cuándo, dónde, o cómo ocurrirá

3) Descontrol, donde no podemos ejercer un control o influencia de la causa sobre el efecto. Dicho de otra manera, no sólo no podemos saber que el presidente va a vomitar en una cena de Estado, y lo que es peor, no podemos evitar que, en caso de hacerlo, afecte a los mercados.

Pensemos por un momento en una importante multinacional, usemos de ejemplo a WalMart. Si alguno de los almacenes sufriera alguna falla en la corriente eléctrica de uno de sus refrigeradores y los productos se echasen a perder sin que los trabajadores lo advirtieran, seguramente al día siguiente muchos consumidores podrían enfermarse, y no faltaría quienes optarían por demandar a WalMart, exigiendo elevadas indemnizaciones, presionando además a las autoridades para cerrar la tienda. Si los activistas fueran persistentes y agresivos, inclusive podrían generar tal repudio mediático hacia WalMart, generando la presión política necesaria para hacer inviable la permanencia de la tienda en la localidad. Los activistas además podrían unirse a grupos anti WalMart en otras comunidades e incluso países. Por supuesto todo lo anterior repercutiría en la estabilidad de la empresa e inclusive en su valor accionario.

Un simple problema eléctrico y el descuido de “alguien” podrían dañar a una de las empresas más grandes del mundo. Esto es un “efecto mariposa” aplicado al manejo de crisis, que recoge los 3 puntos señalados con anterioridad.

Punto de bifurcación

Mientras un sistema va caotizándose cada vez más, llega un momento en que alcanza lo que Ilya Prigogine denomina el “punto de bifurcación”. Como su nombre lo indica, es un punto donde el sistema puede evolucionar hacia una de dos posibilidades: o bien retorna al estado de equilibrio original, tal como lo prevé la termodinámica clásica.

ca, o bien deja de caotizarse, empieza a auto-ordenarse o auto-organizarse hasta constituir una nueva estructura, denominada estructura “disipativa” o “dispersiva”, debido a que consume mayor cantidad de energía que la organización anterior a la cual reemplazó.⁶

En el ámbito físico-químico, Ilya Prigogine postuló que los desequilibrios químicos no desembocan siempre en la anarquía, sino que algunas veces permiten la aparición espontánea de organizaciones o estructuras perfectamente ordenadas, las estructuras disipativas, y así, mostró que los estados de no equilibrio pueden desembocar tanto en el desorden como en el orden. El universo funciona de tal modo que del caos pueden nacer nuevas estructuras y es paradójicamente un estado de no equilibrio el punto de partida que permite pasar del caos a la estructura.⁷

Esta lectura de Prigogine nos habla de nuevas estructuras, lo cual a todas luces nos señala un rompimiento con el statu quo, ejemplo de ello es la revolución mexicana, donde tras el caos hubo una nueva conformación y orden, pero nuevo, diferente al imperante previo a la crisis, al estado de caos.

Aquí, para los amantes de ver una “oportunidad” en las crisis, se puede decir que la crisis sí generó una oportunidad, finalmente, aunque sea nueva la estructura, partió de la conformación previa, evolucionó, pero basada en la estructura anterior y con costos muy altos.

El manejo de crisis

Sin excepción, todas las empresas están expuestas a situaciones en las que puede verse comprometida su operación, reputación, imagen e incluso su existencia misma.

Aún cuando las empresas estén operativamente preparadas para reaccionar y controlar satisfactoriamente las contingencias, frecuentemente se ven dañadas por un inadecuado manejo de la comunicación con las comunidades donde operan, los medios de

comunicación, las autoridades, sus clientes, sus empleados y otras audiencias con las que tienen relación.

Es importante recordar que hay dos caminos paralelos para resolver una situación de este tipo:

Las medidas para corregir el problema.

La adecuada comunicación de estas medidas.⁸

Triángulo para prevención y manejo de crisis

Este triángulo sirve para explicar y usar, como punto de partida, las prioridades que se deben atender en una situación de crisis. Es decir, una vez que el cliente entiende los componentes de la figura, se explica que no pueden atenderse todos sus ángulos al mismo tiempo con el mismo vigor, sino que se va atacando uno a la vez (en rotación permanente), concentrando los esfuerzos y recursos para evitar el desgaste del comité de crisis y la sensación de que no se está logrando nada.

Figura 1. Triángulo para prevención y manejo de crisis



Fuente: Elaboración propia.

A la prevención y manejo de una crisis de comunicación, cuando se le nombra como un todo, el concepto “gestión de crisis” suele ser el más adecuado. Para una exitosa gestión de dichas situaciones es fundamental regirnos por tres elementos conceptuales, que bien llevados a la práctica nos ayudarán a solventar casi cualquier situación. Estos son:

Relación con medios y audiencias selectas. Los medios de comunicación son los canales que, utilizados adecuadamente, pueden ayudarnos a dar a conocer los mensajes de la organización y sus ejecutivos. Por otro lado, en caso de no tenerlos como aliados, éstos pueden llegar a hacer de una situación marginal una crisis de grandes proporciones. Por audiencias selectas entenderemos a aquellos líderes de opinión que desde diversos ámbitos pueden generar opinión y/o movilizar grupos, por ejemplo: académicos, religiosos, líderes vecinales.

Responsabilidad Social Corporativa. Querer generar *goodwill* durante un momento de crisis, a través de acciones de RSC, puede ser no sólo mal visto sino francamente censurado; es por ello que un adecuado programa de gestión de crisis deberá crear esos vínculos con la comunidad y otras audiencias de interés para la organización, desde antes de que se presente cualquier incidente. Ser un buen vecino, ser una empresa admirada y responsable es fortalecer a la marca y blindarla frente a situaciones inesperadas que pueden rebasar su control.

Asuntos Públicos. Siempre que una situación especial se hace pública, y muchas veces antes de que se haga, la autoridad tendrá un rol definitivo en la operación cotidiana. Cuando una autoridad no es aliada de la organización en crisis, puede generar daños a su imagen, a la de sus marcas, y de sus ejecutivos. En tanto que un funcionario público debidamente informado puede ser un aliado invaluable frente a grupos que intenten afectar a la empresa.

Modelo Yeman de percepción del posicionamiento político social

El caso

El 4 de noviembre de 2003, a las 8:20 horas, en Xochimilco al sur de la Ciudad de México, una fuga de gas natural alarmó a la población y acaparó la atención de los medios de comunicación. La gente no estaba acostumbrada a tuberías subterráneas ya que en México se había usado tradicionalmente gas LP distribuido en cilindros.

El entonces jefe de gobierno de la Ciudad de México, un hombre de izquierda, antiempresarial, con gran arrastre popular y claramente contendiente a la Presidencia de la República, vislumbró una ventana de oportunidad en el tema y satanizó a la empresa calificándola de insegura y peligrosa, al tiempo que se asumía como el “defensor de la ciudadanía” al aprovechar cada fuga, cada tema, o cada error de la compañía mediáticamente.

Por su parte, la empresa sólo había hecho tímidas campañas publicitarias para promover su producto, pero no tenía un adecuado manual de crisis, voceros capacitados, entrenamientos previos, área de Asuntos Públicos ni la actitud, preparación y mentalidad para enfrentar a un adversario que claramente buscaba presionarlos hasta cancelar su operación en la ciudad.

La empresa requirió mis servicios y ante la obvia desesperación del cliente, necesitaba evidenciarle que aún podíamos dar batalla y ganar, yo había ya planteado en la UNAM a mis estudiantes la posibilidad de confeccionar este modelo que finalmente fue aplicado por vez primera a un cliente real.

El Modelo

El mapa de percepción del posicionamiento político y social, si bien es un modelo utilizado con éxito para clientes reales en situaciones de crisis, en su origen fue creado con fines académicos, a partir de las siguientes premisas:

Las ONG's, los grupos vecinales, diversas minorías, etc., no tienen los recursos para hacer llegar su voz y sus demandas al gran público. Los espacios en los medios son ocupados por grupos de poder que niegan el acceso a quien no sea simpatizante de ellos o cuente con los recursos propios para generarse un espacio.

Cuanto más recursos tenga un grupo, más recurrirá a las llamadas tácticas internas (cabildo, relaciones con medios y procesos judiciales).

Cuanto menos recursos se tengan, más recurrirán a las llamadas tácticas externas para llamar la atención y propiciar la cobertura de los medios (manifestaciones, bloqueos, ayunos, recolección de firmas, etc.).

En un ejemplo, este modelo permite ubicar las posiciones en que se encuentra una empresa (Supergas) ante el gobierno del Distrito Federal (su adversario), y definir aspectos relevantes de su poder real en el entorno. Este modelo es complemento del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Su valor real se encuentra en la posibilidad de ver cuáles son las áreas de superioridad que tiene un actor sobre un adversario, para buscar el terreno que más le favorezca en el imaginario de un posible enfrentamiento, o simplemente para adquirir, a partir de dicha superioridad relativa, relaciones que permitan adquirir fuerza donde originalmente no se tiene.

Este modelo está inspirado en esquemas utilizados en economía, particularmente para el desarrollo de análisis comparativos entre países.

Hay dos maneras para otorgar los valores en cada rubro a los contendientes, el primero es a través de información dura obtenida de estadísticas y otros estudios de opinión; sin embargo, dado que en ocasiones no se cuenta con dichos estudios por tiempo o por lo onerosos que pueden resultar, también es posible (entendiendo que aumenta el grado de subjetividad), que su llenado lo lleven a cabo el cliente y el consultor, siendo responsabilidad de este último el reducir la subjetividad en las evaluaciones del cliente apoyado en el análisis FODA.

Por ejemplo, el cliente puede pensar que tener un amigo diputado le otorga un gran poder en el área de influencia política, es aquí donde el consultor deberá señalarle que su amigo es sólo uno entre 628 legisladores (en México cada legislatura la conforman 500 diputados y 128 senadores), razón por la cual es importante no idealizar lo que tenemos y ser realistas ante un posible enfrentamiento.

Los indicadores son los siguientes:

1.- Credibilidad. Se refiere a la posibilidad de emitir juicios o adoptar posturas públicas con un bajo o nulo nivel de cuestionamiento en escenarios ideales, y con un alto nivel de cuestionamiento en escenarios adversos.

2. Capacidad de Movilización. Corresponde al poder de convocatoria del actor o los actores, así como de su capacidad para manifestarse públicamente, y generar diversos grados de presión ante la autoridad u otros actores.

3. Influencia Política. Corresponde al poder real que puedan tener los actores ante un problema en particular; es decir, nos provee del conocimiento de uno de los más importantes recursos de poder con que cuentan individuos y empresas para influir en terceros; en otras palabras, sus nexos con el sistema político.

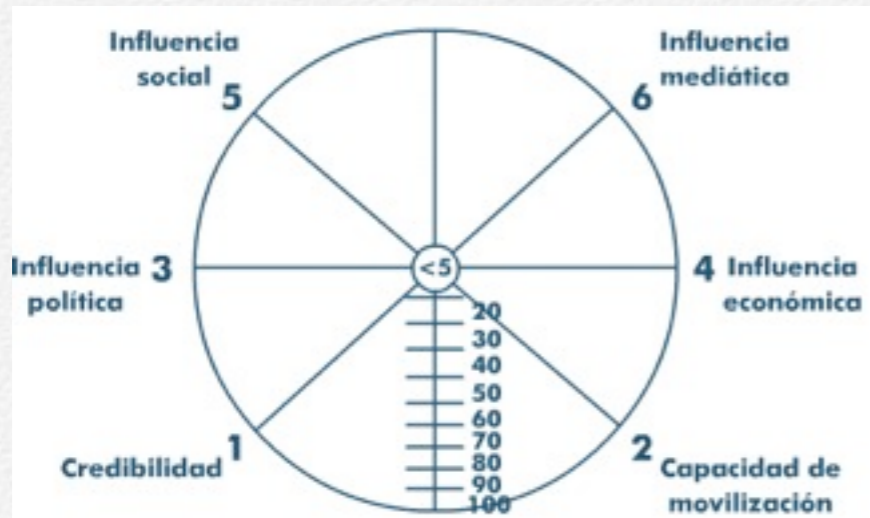
4. Influencia Económica. Corresponde a la importancia de nuestra situación económica ante el entorno; esto significa que los empleos que generamos, el porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) que aportamos y otros indicadores, también pueden ser armas de presión ante diversas instancias (vecinos de plantas, periodistas, legisladores).

5. Influencia Social Es el área del poder que, sin pertenecer necesariamente a la esfera política, puede ingresar a ésta también como mecanismo de presión. En esta esfera se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), organizaciones sindicales y grupos vecinales, entre otros.

6. Influencia Mediática Aquí se particulariza en aquellos actores que cuentan con acceso a los medios, ya sea por la índole y las características de sus actividades, o por

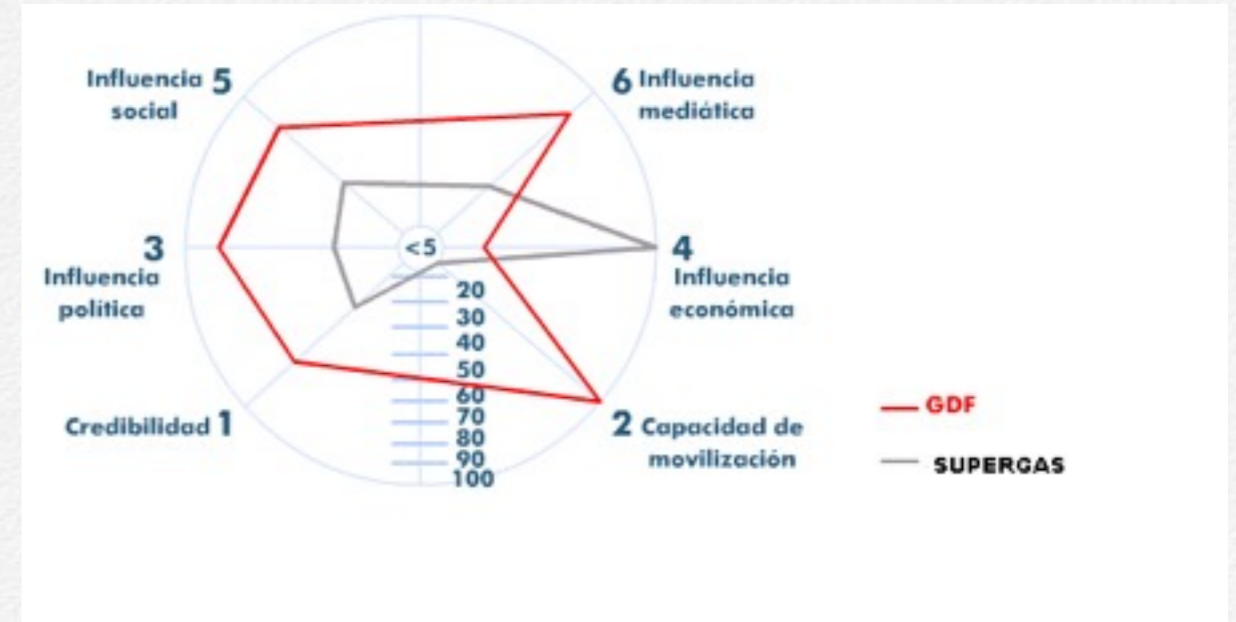
sus cercanía con dueños, editores o reporteros de medios de comunicación, clientes de agencias de relaciones públicas, etc. (esto de ninguna manera tiene que ver con la credibilidad).

Figura 2 Mapa vacío (sólo con los indicadores)



Fuente: Supergas, pág.17.

Figura 3 Mapa con las fuerzas de los actores ya establecidas.



Fuente: Supergas, pág.17.

Nuestros gráficos admiten la siguiente explicación:

Frente a nuestro detractor, nuestra única fortaleza radica en nuestro poder económico, por tanto hay que contratar una agencia de relaciones públicas que nos provea de influencia mediática y considerar, de manera paralela, una campaña de publicidad. (Pero no cualquier agencia, ni la más cara o más barata, sino aquella que tenga experiencia y sepa como apoyar al cliente en situaciones como ésta).

Contratemos una agencia de cabildeo que nos apoye en nuestra relación con los legisladores para aumentar en influencia política, o contratemos a nivel interno un experto en asuntos públicos.

Incentivemos a nuestros trabajadores y sus familias a manifestarse por la defensa de su fuente de empleo, con la finalidad de ganar en capacidad de movilización, y apoye-

mos la correcta difusión de sus acciones, así como crear programas *ad hoc* con la finalidad de ganar terreno en lo que se refiere a influencia social.

Otro ejemplo de su uso puede ser el siguiente:

Una ONG, poseedora de influencia social, se enfrenta a una empresa; nuestra ONG posee mayor capacidad de movilización y gracias a ciertas acciones (plantones, marchas, uso de disfraces, etc.), atrae la atención de los medios, con lo que gana cierta influencia mediática, la cual puede verse acrecentada si sus mensajes poseen credibilidad (por ejemplo, defensa del medio ambiente).

Con estas dos variables, la ONG puede acercarse a legisladores para exponerles su problema y, en consecuencia, ganar puntos en su influencia política si logra convencerlos de apoyar su causa.

Una campaña para recaudar donativos puede ser otro paso que le dé fortaleza en materia de influencia económica.

Con el crecimiento en rubros que no eran propios de su ámbito, la ONG ahora está en mejores condiciones para enfrentar a su rival y plantear mejor su estrategia -cualquier semejanza con organizaciones ambientalistas extremas es mera coincidencia-.

Teoría de juegos

La teoría de juegos, también llamada teoría de las situaciones sociales, fue introducida en 1944 con la publicación del libro *Theory of games and economic behavior*, y en principio es pensada como una teoría matemática muy ligada a la economía; sin embargo, con el paso del tiempo se ha demostrado que puede ser utilizada en todas aquellas situaciones donde hay actores con intereses contradictorios y debe tomarse una decisión. Francisco Jiménez Ruiz nos dice que la teoría de juegos: “NO es un paradigma teórico y NO intenta dar una interpretación completa y universal de sus objetos de estudio [sin embargo...] proporciona poderosas herramientas metodológicas que

ayudan al investigador a comprender cómo toman decisiones los individuos racionales, en situaciones de conflicto o de competencia” (2004, pág. 17)

En la actualidad, podemos encontrar la teoría de juegos en situaciones competitivas como: juegos de mesa, campañas militares, políticas publicitarias, comercialización del mismo producto por dos (o más) empresas, competencias por la misma cantidad de recursos; y, por supuesto, relaciones públicas y gestión de crisis.

Para caracterizar un juego debemos especificar tres cosas:

Los jugadores.

Las estrategias.

Las ganancias de cada estrategia para cada jugador.

Existen dos formas básicas de graficar un juego, a través de una matriz de ganancia o a través de una forma extensiva conocida como “árbol”. Para ejemplificar ambos casos, mencionaré uno de los juegos clásicos que se utilizan para la enseñanza, se trata del dilema del prisionero. Dos individuos son acusados de participar en un crimen. Ambos son separados para interrogarlos (aquí ya tenemos a los jugadores); la situación a la que se enfrentan es la siguiente (ganancia y estrategia del juego): si confiesa y su cómplice no lo hace le darán medio año de prisión en tanto que el cómplice estará preso 7 años. Si decide callar y su cómplice confiesa, la situación será inversa, él purgará 7 años en prisión en tanto que el otro saldrá en seis meses. Si ambos callan pasarán un año en prisión cada uno, pero si los dos confiesan pasarán 5 años en prisión. Dicho dilema se representa en la matriz de ganancia de la siguiente manera:

Figura 3 Matriz de ganancia Teoría de Juegos.

		Sospechoso 1	
		Confiesa	No Confiesa
Sospechoso 2	Confiesa	-5, -5	-0.5,-7
	No confiesa	-7, -0.5	-1, -1

Elaboración propia.

¿Cómo resolver este Juego?, ¿cuáles son las "Estrategias Racionales" de los dos sospechosos para minimizar su condena? En un caso de la vida real, cada prisionero tendría la duda de si su compañero va a confesar o no y el proceso mental para llegar a su mejor opción sería más o menos así: "Si mi compañero confiesa y yo no, entonces yo pasaré 7 años en la cárcel y el sólo medio año, pero si yo confieso sólo estaré 5 años ¿cómo se que él no ha confesado ya?" "¿Y si él no confiesa y yo tampoco? entonces estaré un año preso. Pero si sólo yo confieso saldré libre en medio año....es mejor confesar".

Shirley Harrison nos da un ejemplo de primer nivel de uso de la teoría de juegos en un caso de eventual crisis:

"Un periodista puede obtener información que podría dañar considerablemente la reputación de una empresa si fuera revelada, pero si la publicara podría aumentar de igual manera la reputación del periodista. La pérdida de la empresa A es la ganancia del periodista B. En concreto, la publicación por parte del New York times de los informes del pentágono puede considerarse un juego de suma cero. (2002, pág. 51).

Podríamos graficar la situación así:

		Periodista	
		Publica	No se publica
Empresa	Publica	-1, 1	1, -1
	No se publica	1, -1	1, -1

Un Recetario

Algunos expertos recomiendan seguir las siguientes reglas ante una crisis:

Hay que mantener la situación bajo control y proteger primero la vida y después la propiedad.⁹

Sea ético, no mienta, eso sólo acarrea mayores problemas; sin embargo, tampoco improvise, apóyese en profesionales.

Nombre un vocero y capacítelo, en el entendido de que un alto rango no implica que se pueda ser un buen vocero. Si es necesario también capacite a un experto técnico para hablar con los medios.

Piense en las necesidades particulares de cada medio: audios para radio, imágenes para TV, tablas y fotografías para prensa e internet.

Detenga los rumores al interior de la organización de inmediato, recuerde que los empleados son nuestros voceros al exterior.

No olvide las redes sociales, omitirlas podría tener un alto costo para la organización.

No actúe de manera precipitada pues puede crear una crisis o agravar la existente.

Recuerde que los periodistas siempre buscarán los llamados “tópicos” (quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo), tener respuestas preparadas para estas preguntas le facilitará el proceso.

Proporcione a los medios la mayor información posible, sólo hechos comprobables NO especule.

No adivine. Si no sabe los hechos, dígalos y regrese a la brevedad a dialogar con los medios, con más información. Una entrevista no es un examen y no estamos obligados a saberlo todo.

Reporte sus propias noticias negativas. No permita que otros informen a los medios.

Realice un acto de buena voluntad “*goodwill*” durante o inmediatamente después de una crisis; por supuesto, donde sea apropiado y posible.

Muchos profesionales recomiendan aparecer de inmediato ante los medios para “dar la cara y evitar dar la sensación de que la empresa se oculta”; sin embargo, en 1993 PepsiCo demostró que es mejor salir a la palestra pública con información de valor a sólo ser blanco de los ataques de la prensa.¹⁰

Finalmente y como corolario, vale la pena recordar que el mejor trabajo de gestión de crisis es el que se realiza antes de que la crisis se presente. La prevención podrá ahorrar mucho dinero, esfuerzo y sobresaltos a la organización.

GLOSARIO

Equilibrio de Nash (Teoría de juegos). En teoría de juegos, el equilibrio de Nash es buscar una opción que no afecte o afecte lo menos posible a la mayoría. Se arriba al equilibrio de Nash después de que las estrategias de los jugadores son tales que ninguno tiene el incentivo de cambiar su estrategia unilateralmente. Ahora bien, los jugadores en equilibrio solamente estarían dispuestos a cambiar la estrategia si se genera un nuevo juego y si están en riesgo de empeorar lo que tienen.

Estrategia. El término estrategia proviene de la palabra griega *Strategos* (jefes de ejército); tradicionalmente se utiliza en el ámbito de las operaciones guerreras. En teoría de juegos entendemos por estrategia la descripción **completa** de una forma determinada de jugar, dependiente de lo que hacen los demás jugadores y de la duración del juego. En la actualidad, por estrategia entendemos un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, tratando siempre de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo, y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Ganancia de Pareto (Teoría de Juegos.) En teoría de juegos, es una asignación de recursos eficiente si **no existe** ninguna otra asignación que permita a todo el mundo disfrutar al menos del mismo bienestar, y que mejore estrictamente el de alguna(s) persona(s).

Juegos con transferencia de utilidad o Cooperativos (Teoría de juegos). Nuevamente la teoría de juegos nos dice que es cuando los jugadores pueden comunicarse entre ellos y negociar los resultados. Aquí la problemática se concentra en el análisis de las posibles coaliciones y su estabilidad.

Juegos de suma cero (Teoría de juegos). Los juegos de suma cero tienen información explícita. Por ejemplo, en el juego de gato para que uno gane otro deberá perder.

Juegos No Cooperativos (Teoría de juegos). En estos juegos, llamados también juegos sin transferencia de utilidad, los jugadores no pueden llegar a acuerdos previos; es el caso de algunos juegos típicos en la enseñanza como "la guerra de los sexos" o el "dilema del prisionero", por mencionar sólo algunos.

Organización. La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Relaciones Públicas. En 1976, Rex Harlow analizó 472 definiciones de relaciones públicas. Aunque no existe una definición universalmente aceptada, ese año se formuló la llamada "Declaración de México", la cual dice: "Las Relaciones Públicas son el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de la organización y poner en práctica programas de acción planificados que servirán a los intereses tanto de la organización como del público".

Reputación. La reputación en el ámbito corporativo es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. La reputación corporativa se puede visualizar como un rompecabezas compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los *stakeholders*...). Estas piezas, gestionadas de modo integrado, pueden proporcionar a la empresa un resultado muy superior al que obtendría considerándolas independientemente: una buena reputación.¹¹

Teoría de juegos. La teoría de juegos es una herramienta metodológica que ayuda al investigador a comprender cómo toman decisiones los individuos racionales en situaciones de conflicto o de competencia.

Bibliografía

Alcat, E. (2005). *Y ahora ¿qué?*, España, Empresa activa.

Augustine, N., et al. (2001). *Gestión de la Crisis*, España, Ed. Deusto.

Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations*. Canada, Ed. Thomson Learning.

Caponigro, J. (1998). *The Crisis Counselor*, USA, Ed. Barker Business Books Inc.

Cooter, R., et.al. (2002). *Derecho y Economía*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica.

Fink, S. (2002). *Crisis Management*, USA, An Authors Guild Backinprint.com

Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*, España, Gestión 2000.

García Betancourt, J. (1999). *El Manejo de las crisis en las empresas*, Colombia, Ed McGraw Hill Interamericana.

García, E. (2006). *Supergas: Un caso de manejo de crisis*. México, tesis de maestría. Universidad Panamericana, 129 pp.

Garduño, R. (2004). *Prospectiva para todos. Construcción de escenarios*, México, Ed. Working Papers.

González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, España, Ed. Bosch.

Gribbin, J. (2006). *Así de simple*, España, Ed. Crítica.

Grunig, J., et al. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*, España, Gestión 2000.

Harrison, S. (2002). *Relaciones Públicas*, España, Ed. Thomson Learning.

Henry A. R. (2000). *You'd better have a hose if you want to put out the fire*, USA, Ed. Gollywobbler Productions.

Hillyard, M. (2000). *Public Crisis Management*, USA, Ed. Writers Club.

Jiménez Ruiz, F. (2004). *Teoría de juegos y Ciencia Política*, México, Ed. Working Papers 3

Lattimore, D., et al. (2008). *Relaciones Públicas*, España, Ed. McGraw Hill.

López-Quesada, M. (2003). *¡Estamos en crisis!*, España, Ed. Dossat.

Miklos, T., y Tello, M. (2004). *Planeación prospectiva*, México, Ed. Limusa.

Millar, D., & Heath R. (2004). *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, USA, Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Mitroff, I., Alpaslan, M. "Preparing for Evil". *Harvard Business Review*, Abril. 2003.

Mitroff, I., et al (1996). *The Essential guide to managing corporate crises*, USA, Oxford University Press.

Mitroff, I., et al (1997). *Cómo gestionar una crisis*, España, Ed. Gestión 2000.

Newman, J., y Morgenstern, O. (1994). *Theory of games and economic behavior*, USA, Ed. John Wiley & Sons.

Peralta, G. (2005). *Prospectiva*, México, Ed. Esfinge.

Prigogine, I. (1999). *Las leyes del caos*, España, Ed. Crítica.

Regeister, M., et al (1997). *Risk Issues and Crisis Management*, USA, Ed. IPR Kogan Page.

Rosenthal, U., Et.al. (1991). *Crisis Management and Decision Making*, USA, Kluwer Academic Publishers.

Schmidt, W., et.al. (2001). *Negociación y resolución de conflictos*, España, Ed. Deusto.

Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*, España, Ed. Prentice Hall.

Sun Tzu (2002). *El Arte de la Guerra*, España, Ed. EDAF.

Watkins, M., y Bazeman, M. "Predictable surprises: the disasters you should have seen coming", *Harvard Business Review*, EUA, Marzo, 2002.

Wilson, S. (2002). *Real people, Real Crises*, USA, Ed. Oakhill Press.

Referencias en Internet

<http://webs.uvigo.es/dialogos/biblioteca/cataluna.pdf> Fecha de consulta: 4 de septiembre de 2005.

<http://www.adlatina.com/html/borrini/borrini19.php3> Fecha de consulta: 4 de abril de 2010.

<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug26/art1dossier26.html> Fecha de consulta: 4 de septiembre de 2010.

<http://www.gestiopolis.com/> Fecha de consulta: 4 de marzo de 2010.

http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Martos_PlaneamientoPolitico/PlaneamientoPolitico_03.htm#PageTop Fecha de consulta: 4 de octubre de 2009.

¹Actualmente se desempeña como Director General en Avanti Comunicación, y desde hace 10 años imparte asignaturas de relaciones públicas en la Universidad Nacional Autónoma de México. Es el primer mexicano en impartir, a nivel maestría, el módulo de manejo de crisis. Es uno de los más reconocidos expertos en el tema de manejo de crisis en México, y ha sido conferencista y capacitador sobre el tema en Chile, Colombia, Panamá y otros países en América. Su cuenta de correo electrónico es: eturincio@avantimx.com

²Curiosamente, al final de sus días Ivy Lee se vio envuelto en una crisis cuando fue acusado de apoyar a una empresa financiada por el gobierno de Adolfo Hitler.

³En 1906 un tren de la Pennsylvania Railroad Company sufre un accidente y Lee, asesor de la compañía, rompe las normas habituales de la época y en lugar de coartar a los periodistas y negarles información, los traslada al lugar del accidente y con toda transparencia les provee de los elementos necesarios para estructurar su información. Esta actitud fue bien recibida por los medios quienes aplaudieron la transparencia en el actuar de la organización y compararon a la empresa con la New York Central Railroad propiedad del millonario William Vanderbilt quien en esas mismas fechas también sufrió un accidente en uno de los trenes de su propiedad y a quien se atribuye la frase de: “Al diablo con el público”. Obviamente Vandebilt no contó con la benevolencia de los medios ni de la opinión pública.

⁴Véase: <http://www.inter-mediacion.com/ebooks/ebookCLINICADECONFLICTOSen> Consultada el 4 de abril de 2010.

⁵Véase: <http://www.grupoelron.org/fisicaastronomia/entropia.htm> Consultada el 4 de abril de 2010.

⁶Véase: http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=152 Fecha de consulta: 4 de abril de 2010.

⁷Idem. Fecha de consulta: 4 de abril de 2010.

⁸Meng identificaba seis grupos de públicos clave para la atención de Issues: Asociados, Asociaciones de empleados, el público en general, el gobierno, los medios y grupos de interés específicos o genéricos.

⁹A este punto se le llama “la Regla Tylenol”, por la crisis que enfrentó ese producto y el éxito con que se manejó tal situación.

¹⁰Se trata de la crisis de jeringas para diabéticos en latas de Pepsi y donde la empresa tardó tres días en dar respuesta, pero cuando lo hizo fue con contundencia y detuvo la crisis de un solo plumazo.

¹¹Véase: http://gmje.mty.itesm.mx/articulos2/cesar_nicolas_oto4.html. Fecha de consulta: 4 de abril de 2010

Francisco Lorenzo



Perspectivas de estudio en el manejo de crisis

Francisco Manuel Lorenzo Valdés ¹

Introducción

Inundaciones, terremotos, fraudes financieros internacionales, suicidios recurrentes de trabajadores en empresas o de jóvenes en alguna región del mundo, junto con pandemias, ataques terroristas y demandas millonarias han hecho de la palabra crisis una de las más utilizadas en las sociedades contemporáneas. La crisis está de moda.

O quizá siempre lo estuvo pero bajo otros nombres. Hoy los problemas, los escándalos, las situaciones difíciles son elevados a la categoría de crisis para denotar su carácter fatalista, de urgencia y súplica de atención inmediata.

¿Qué significa estar en crisis? Lo que para alguien puede ser una crisis para otro puede constituir un triunfo o una oportunidad.² En ese sentido la crisis puede ser también una posición de desventaja de una organización, grupo de personas o individuos frente a una controversia pública.

El clasificar un suceso como crisis es también una práctica llevada a cabo por diversos personajes públicos o grupos de interés, con el objeto de provocar cambios significativos en la sociedad. Esto es más común de lo que se piensa, ya que al clasificar un hecho como crisis se incrementa notablemente la atención de la sociedad y eso permite que se den cambios importantes en las instituciones y organismos públicos.

Detrás del manoseo del concepto está también la percepción de que todo lo malo que nos pasa pudo haberse evitado, y de que en cada situación crítica hay un culpable o culpables a los que se les puede pasar la factura.

El hecho de que el término aparezca todos los días en los medios de comunicación masiva de todo el mundo, hace que el individuo común tenga la percepción de que se encuentra en un mundo de riesgos crecientes y de caos, en el cual es cada vez más difícil sobrevivir. Esta percepción no concuerda con la habilidad que ha alcanzado la hu-

manidad para enfrentar los embates de la naturaleza y mejorar los sistemas de seguridad en sus organizaciones. Grandes cantidades de dinero se emplean hoy en día para “blindar” empresas, instituciones, economías y gobiernos de posibles crisis.

Hablar de crisis ha sido desde hace mucho tiempo un lugar común. Hoy el término es parte de lo cotidiano en todas las regiones del mundo, y es materia prima de todos los medios de comunicación masiva (los noticieros y periódicos existen gracias a la cobertura de sucesos catalogados como crisis).

La crisis es un momento decisivo y definitorio para individuos, sociedades o instituciones, los cuales cuentan hoy con toda una serie de profesionales para ayudarlos: consultores, agencias, expertos en sistemas, psicólogos, médicos, funcionarios públicos y policías. En América Latina tenemos de todos ellos, lo que hace falta es más investigación.

Como objeto de estudio

Llegará el día en que un gran meteoro caerá en la tierra y arrasará con la humanidad. De ahí que hay que prepararse y mejorar los sistemas de detección de objetos interestelares y desarrollar la tecnología para destruirlos antes de que impacten en el planeta. De aquí y para abajo todo es manejo de crisis.

Calentamiento global, fraudes, explosiones, pandemias, desastres naturales, negligencia, errores humanos y atentados han desarrollado todo un aparato de anticipación de asuntos, respuesta inmediata, resolución, remediación y aprendizaje en lo que es llamado manejo de crisis.

Esta disciplina constituye un tema que interesa a diversas áreas del conocimiento, como a la economía, la sociología, la ciencia política y la administración pública y privada, así como también, desde el punto de vista individual, a la psicología y a la ciencia médica.

Los “manejadores de crisis” pueden ser especialistas en informática y en continuidad de negocio (*Business Continuity Managers*), publicirrelacionistas, ingenieros industriales certificados en manejo de riesgos, consultores en políticas públicas o politólogos, así como, psicólogos, médicos y consejeros matrimoniales.

El término “manejo de crisis” ha sido utilizado para designar las teorías, técnicas, procedimientos y habilidades para lidiar con situaciones difíciles y complicadas que tienen el potencial de afectar negativamente a personas u organizaciones.

Los intentos por estudiar y entender este fenómeno han generado toda una serie de tratados, libros, manuales y recetas que buscan anticipar, minimizar, controlar y reducir los impactos negativos de las crisis, y proteger a individuos y organizaciones.

En todo ese universo de interpretaciones, definiciones y aproximaciones al tema, subyace la idea de que las crisis se pueden anticipar y prevenir, aunque hay también aproximaciones que niegan la anticipación como base para el buen manejo de crisis y parten del hecho de que estas situaciones son complejas y por lo tanto recomiendan mayor flexibilidad y adaptabilidad para su manejo.

Al estudiarse miles de crisis en todo el planeta se ha logrado determinar sus similitudes, y con ello se han creado patrones en su desarrollo y evolución que los expertos convierten en teorías, procedimientos y recomendaciones.

En el caso de la comunicación durante crisis se ha llegado al axioma de que lo fundamental es proteger la reputación de la organización, grupo o personaje público impactado por la situación adversa a través del manejo oportuno de la información con sus llamadas audiencias fundamentales. Lo que se busca es generar una “buena opinión” en el público con respecto a la respuesta que la gente esperaría de un individuo u organización en situación de crisis.

Enfoques

Debido a los distintos enfoques teóricos y metodológicos que existen, lo recomendable es que los estudiosos de las crisis acepten los cruces interdisciplinarios, ya que su objeto de estudio es complejo.

En este texto no se pretende abarcar todas las aproximaciones al estudio de la disciplina de manejo de crisis, sino solamente describir las más representativas desde un punto de vista muy particular y con el interés de ofrecer una estructura para los interesados y estudiosos en el tema. Para ello lo he dividido en dos enfoques que permitirán una mejor clasificación y comprensión: El enfoque positivista o funcionalista, y el enfoque crítico.

En el enfoque positivista se agrupan todas aquellas perspectivas teóricas encaminadas a ayudar a las organizaciones a desarrollar sistemas de anticipación, manejo y control de situaciones que no forman parte de sus operaciones normales y que pueden o no evolucionar en crisis.

En el caso de las perspectivas teóricas críticas, se describen aquellas encaminadas a entender las crisis desde su dimensión histórica, política y social, y a partir del análisis de sistemas dinámicos y generadores de políticas públicas.

Figura 1 Principales enfoques en el manejo de crisis

POSITIVISTA	CRÍTICO
Elaboración de procedimientos y capacitación	Análisis sistémico
Manejo de audiencias	Confrontación entre actores
Apologética	Toma de decisiones
Restauración de la imagen	Simbólico político
Flexibilidad y adaptabilidad	Evento foco

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque Positivista

De la creación de procedimientos, capacitación y manejo de audiencias, a la mezcla de mensajes.

El manejo de crisis es hoy una asignatura común en las escuelas de comunicación, sobre todo en la especialización en comunicación corporativa y relaciones públicas. El tema es bastante habitual también en los programas de las escuelas de administración, y es una asignatura cada vez más frecuente en los programas de maestría en administración de empresas (Masters in Business Administration, MBA's). Las grandes agencias de comunicación ofrecen sus servicios de manejo de crisis a las organizaciones e incluso hay consultores especializados en el tema por tipo de industria o tipo de crisis.

Hoy las organizaciones creen estar convencidas de la necesidad de generar sistemas de anticipación y manejo de asuntos, y de contar con sólidos departamentos de comunicación externa que ayuden a proteger su reputación a partir de establecer un buen sistema de comunicación con sus audiencias o públicos relevantes.

Hacer el manual y aprender a usarlo

Desde el punto de vista positivista, uno de los principales objetivos de la disciplina es la creación de procedimientos, y otro es la capacitación para que los miembros de la organización aprendan a utilizarlos (véase la figura 2).

Para crear un sistema efectivo de manejo de crisis será necesario contar con planes que especifiquen las acciones antes, durante y después de las crisis, contar con mecanismos para identificar a las audiencias fundamentales de la organización, y tener un listado de las potenciales crisis que puedan afectarla (Andriole 1985, Booth 1993, Barton 2001, Fink 1986, Meyers & Holusha, 1986.).

La aproximación de la anticipación y prevención de crisis es eminentemente táctica y busca construir un sistema de patrones previamente delineados para que cada organización tenga una respuesta inmediata a cada tipo de crisis previamente determinado.

¿Cómo surgió la metodología para la elaboración de las llamadas mejores prácticas en manejo de crisis desde la perspectiva positivista?

Para la creación de los procedimientos se han analizado cientos de crisis y se han comparado diversas situaciones para determinar las mejores prácticas por tipo de industria o sector, lo que ha derivado en planes de emergencia por categorías de situaciones y modelos, y se han determinado las mejores actitudes de individuos o grupos para resaltar las mejores prácticas y los mejores sistemas de capacitación y mejora continua.

Esta aproximación ha abierto grandes posibilidades de negocio para las agencias de comunicación y relaciones públicas, las cuales ofrecen sus servicios para crear los procedimientos de respuesta inmediata y de contacto con audiencias, generar los sistemas de detección de "asuntos", así como llevar a cabo talleres de capacitación de voces, planes de relaciones comunitarias y organización de simulacros para entrenar al personal en la utilización de los planes de emergencia.

En un modelo clásico de este enfoque se busca crear los mecanismos de detección de los llamados pródromos,³ que son aquellos asuntos que si no son atendidos debidamente se convertirán en crisis. En este modelo lineal se identifican los tipos de crisis que pueden impactar a la organización y se crearán manuales y procedimientos por cada uno de ellos. Posteriormente se capacitará al personal de la organización en cada uno de los procedimientos establecidos y se pondrá en práctica todo el sistema a través de simulaciones o simulacros.

La capacitación del personal encargado de la comunicación es pieza clave de este sistema, ya que es primordial contar con la habilidad de transmitir la versión de la organización con respecto a su situación particular de manera efectiva, en especial a través de los medios de comunicación masiva.

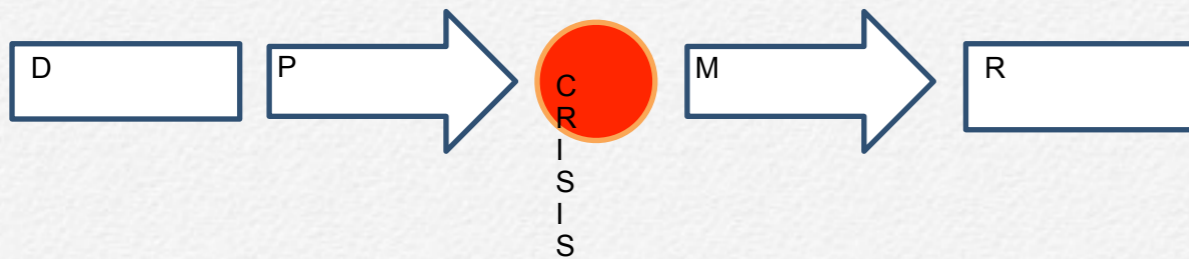
Bajo este enfoque, el énfasis del manejo de crisis recae en el trabajo de equipos o comités especializados, los cuales tienen roles perfectamente delineados previamente y supuestamente probados a través de simulacros.

El peligro de este enfoque es la proliferación de recetas que se cree pueden aplicarse en todo lugar y momento, y la proliferación de practicantes reduccionistas que no alcanzan a ver la complejidad de la disciplina.⁴

Por otro lado, el enfoque preventivo no contempla todos los elementos que componen una crisis con relación a las múltiples interrelaciones que generan debido a la incertidumbre y la complejidad en su desarrollo. Estructuras rígidas y exceso de planeación provocan descontrol, y en ocasiones son factores que ayudan a la escalada de eventos.

Para los especialistas en este enfoque es muy fácil señalar los errores en la comunicación durante crisis de las organizaciones, sobre todo cuando hablan de su incapacidad de “comunicar” efectivamente. La comunicación “efectiva” de las acciones que emprende la organización para responder ante la emergencia muchas veces no es suficiente para alcanzar un buen manejo de la crisis.

Figura 2. Modelo lineal



Fuente: Elaboración propia.

Manejo de audiencias o la construcción de la imagen del buen vecino

Cuando el “chico bueno de la cuadra” se encuentra en problemas, siempre habrá alguien que quiera echarle una mano. Incluso si el chico “modelo” es acusado de haber cometido un acto indebido y reprobable, siempre obtendrá el beneficio de la duda y la oportunidad de explicarse y ofrecer su versión de los hechos.

En la perspectiva del manejo de audiencias lo fundamental es la construcción previa de relaciones positivas con las audiencias internas y externas, las cuales ayudarán a la organización a responder de manera efectiva frente a las crisis (Caponigro 2000, Coombs, 1999).

Bajo esta perspectiva se deberán establecer mapas de audiencias y clasificarlas a partir de la relación que tienen con la organización. Es recomendable que existan planes de comunicación con todas las audiencias fundamentales determinadas previamente para generar percepciones positivas e incluso incluir procedimientos específicos de comunicación con cada una de ellas en caso de crisis.

Figura 3. Manejo de audiencias durante situaciones crisis



Fuente: Elaboración propia.

Durante una crisis será importante comunicarse tanto con accionistas, proveedores y clientes, así como con líderes comunitarios, autoridades y familiares de las víctimas, ya que una audiencia desatendida puede generar percepciones negativas para la organización e incrementar la gravedad de la crisis.

Así también será importante tener identificados a los grupos contrarios a la organización (competencia, grupos interesados en perjudicar a la organización o aprovechar la crisis para favorecer sus intereses o generarse un capital político) para neutralizarlos, contrarrestar la información errónea o fuera de contexto, o exhibirlos públicamente.

En el manejo de audiencias es imperdonable que la autoridad se entere de las crisis por los medios de comunicación masiva, o que los familiares de las víctimas no tengan una atención personal por parte de los directivos. La falta de planes de comunicación comunitaria puede provocar que activistas sociales y políticos le ganen a la organización la definición de la crisis y movilicen a la comunidad en contra de ella.

La perspectiva del manejo de audiencias ha generado grandes oportunidades para los especialistas en comunicación, quienes no solamente se encargan del tradicional manejo de medios, sino que ahora han desarrollado diversos productos para las organizaciones, los cuales van desde programas de comunicación comunitaria, de responsabilidad corporativa, o de comunicación de riesgos. Por otro lado, los departamentos de “asuntos públicos” han crecido de manera significativa en muchas organizaciones y la jerarquía de los especialistas en cabildeo y relaciones con gobierno ha aumentado significativamente en los organigramas.

Teoría de la restauración de la imagen

El contar con sistemas de respuesta inmediata no garantiza que el personaje público o la organización puedan “manejar” su crisis de manera efectiva, ya que el simple listado de acciones para atender a cada una de las audiencias fundamentales no le dirán nada concerniente a la estrategia o mensaje más adecuado. Lo más común en esos

casos es que la organización, pese a toda la inversión que hizo en infraestructura y capacitación, dependa del consultor para elaborar la mejor respuesta frente a la opinión pública.

Dentro de una perspectiva positivista, quizá la que más aporta a la investigación en cuanto a la estructura de creación de significados en la disciplina de manejo de crisis, es la llamada teoría de la restauración de la imagen (*image restoration discourse*), propuesta por Benoit 1997.

Para el manejo de crisis no basta con que la organización cuente con un sistema de respuesta inmediata y buena relación con sus audiencias fundamentales. Es necesario que tenga una estrategia de comunicación basada en un buen mensaje o mezcla de mensajes que le ayuden a proteger su reputación.

La teoría de la restauración de la imagen busca defender al individuo u organización acusado de ser responsable de una acción reprobable a nivel público, a través de seleccionar el mejor “mensaje”. De ahí que si un personaje público u organización es acusado de cometer una falta grave bajo los principios morales de la sociedad en un momento determinado, puede escoger entre una serie de “estrategias” basadas en mensajes o mezcla de mensajes que le ayuden a proteger o defenderse frente a la opinión pública.

Si una empresa química es acusada de contaminar el ambiente, puede escoger entre distintas opciones dependiendo de la información verificable con la que cuente. De ahí que puede optar por negar que sea una empresa contaminante y que la afectación de la que se le acusa proviene de otra fuente (uno de sus vecinos). También puede aceptar que contamina, pedir perdón a la sociedad, remediar la afectación que provocó y garantizar que mejorará sus procesos para no volverlo a hacer.

En ciertos casos la mejor estrategia puede ser optar por reconocer la falta y señalar que en estos momentos no es posible técnicamente dejar de contaminar, sin embargo es un mal menor si se toman en cuenta los beneficios que en materia de desarrollo, empleos y bienestar se producen a raíz de sus procesos productivos.

La restauración de la imagen surge como una evolución de la llamada apologética y lo que ofrece son distintas categorías y variables de mensajes para ayudar a proteger la reputación de la organización que ha sido puesta en duda por alguna o algunas audiencias en la opinión pública.

Willem Benoit 1997, describió cinco categorías (y algunas variantes) que permiten determinar el mejor mensaje o mezcla de mensajes, a partir del tipo de acusación pública que sufre la organización. Esas cinco categorías de mensajes son: negación, evasión de responsabilidad, reducción de la ofensa, ataque al acusador y disculpa total (humillación).

Dependiendo de la naturaleza del ataque hay diversas variaciones a las cinco categorías expuestas; de ahí que es posible utilizar una negación simple u otra que busque cambiar la culpabilidad del acto hacia otra audiencia. La evasión de la responsabilidad puede comprender desde argumentar que el acto fue provocado, sostener que la información que se tuvo para responder fue insuficiente o inadecuada, o señalar que fue un accidente, o que se actuó con buenas intenciones.

Para reducir la gravedad de la ofensa se pueden reforzar los aspectos positivos que tiene la organización, minimizar la gravedad del daño u ofensa, hacer una diferenciación con otros sucesos graves, esgrimir que se actuó en la búsqueda de un bien mayor, o de plano contraatacar a la parte acusadora, u ofrecer una compensación por los actos fallidos. La acción correctiva es tal cual: remediar la situación con todos los recursos disponibles. En el caso de la disculpa total, lo que se busca es reconocer la culpabilidad del acto y buscar el perdón de la sociedad.

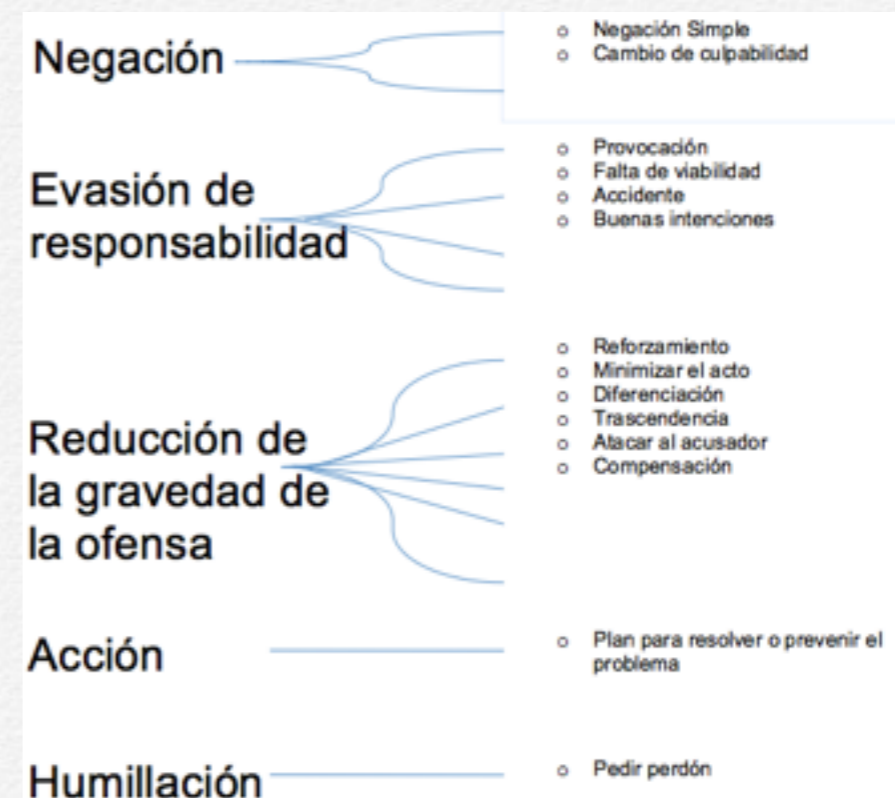
La importancia de la teoría de la restauración de la imagen reside en que su enfoque es estratégico, a diferencia de la creación de procedimientos y la capacitación en la comunicación con audiencias que son eminentemente tácticas (no basta tener la capacidad de decir, sino es importante saber qué decir).

A la aproximación teórica de la restauración de la imagen no le interesan los tipos de crisis ni sus etapas, sino que busca la mejor respuesta dependiendo de la información disponible durante la crisis. En caso de que no exista información suficiente en los

primeros momentos de iniciada la crisis, lo que recomienda el enfoque es utilizar la respuesta ambigua: Responder ante los cuestionamientos públicos qué pasó y qué hace la organización para atender la emergencia.

La restauración de la imagen busca generar simpatía en las audiencias frente a la opinión pública a partir del valor de la honestidad. De ahí que si alguna organización es acusada de haber provocado alguna crisis, se esperaría que externara su consternación por el hecho, se disculpara, o procediera a aclarar el porqué de la situación, identificara al culpable o culpables, o de plano reconociera su responsabilidad en el acto, garantizando la remediación del mismo y la no repetición de una crisis con características similares.

Figura 4. Restauración de la imagen



Fuente: Elaboración propia, basada en W. Benoit.

Sistemas complejos y respuestas flexibles y adaptables

Una de las aproximaciones positivistas más singulares y recientes para el manejo de crisis la proponen Gilpin y Murphy 2008. Los investigadores parten del hecho de que no es posible anticipar y controlar situaciones futuras, por lo que una rígida planeación lo que crea es una falsa sensación de control que puede derivar en un mal manejo de crisis.

Bajo esta perspectiva se señala que los sistemas de anticipación de asuntos, así como la excesiva planeación y capacitación sobre tipos de situaciones y respuestas específicas, no consiguen alcanzar el objetivo de manejar las crisis.

Las crisis son sistemas complejos que no pueden anticiparse así como los acontecimientos futuros son inciertos e inestables. Desde un punto de vista de la complejidad del mundo, las perspectivas sobre el manejo de crisis requieren de una aproximación diferente por parte de las organizaciones. La capacidad de ser flexibles y adaptables es lo que hace que una organización esté más preparada para enfrentar una crisis de manera efectiva.

Hay tres ejes fundamentales a partir de los cuales una organización debe prepararse para el manejo de crisis:

Creación de conocimiento y conciencia.

La organización deberá familiarizarse con sus audiencias internas y externas y los ambientes en los cuales interactúan.

Crear mecanismos para hacerse de información de manera oportuna y compartirla de manera apropiada.

Desarrollar cierta “intuición” a partir del conocimiento de los distintos contextos en los que se dan las distintas interrelaciones con sus audiencias.

Nivel de adaptabilidad.

Para desarrollar su nivel de adaptabilidad, la organización deberá ser sensible al contexto y hábil para tomar decisiones rápidas.

Capacidad de respuesta ante la complejidad.

En el tema de la absorción de la complejidad, la organización deberá ser flexible, planear enfocándose en los procesos más que en los resultados y desarrollar habilidades de trabajo en equipo en todos sus niveles.

La aproximación de la **flexibilidad y adaptabilidad** ofrece un nivel de análisis que rompe la estructura lineal del manejo de crisis tradicional y ofrece una mejor explicación de los procesos que se desarrollan durante una crisis.

Muchos de los errores que cometen hoy en día las organizaciones en su manejo de crisis, se pueden explicar mejor a partir de su falta de adaptabilidad y flexibilidad durante la serie de acontecimientos derivados de las situaciones de crisis, que por su falta de procedimientos o de comunicación abierta con sus públicos.

Ante la crisis reciente de Toyota (enero 2010) que la obligó a revisar el sistema de aceleración de más de tres millones de vehículos y provocó una disculpa pública internacional, diversos practicantes de manejo de crisis no dudaron en señalar la falta de comunicación oportuna de la compañía con sus audiencias como su principal error en el manejo de la crisis. Probablemente la causa principal de la crisis de Toyota se encuentre en su rigidez organizacional y su falta de adaptabilidad en el manejo de situaciones complejas.

Otra de las causas de la crisis de Toyota se puede encontrar en la definición misma de la crisis, la cual coincidió con el rescate del gobierno estadounidense de su industria automovilística. La crisis de Toyota y de otras empresas asiáticas puede ayudar a las armadoras estadounidenses a recuperarse después de décadas de recesión. Un análisis más profundo de la rápida reacción del gobierno de Obama para definir la crisis de Toyota y el impacto contundente que tuvo en la opinión pública internacional podría aportar valiosos elementos para entender el origen de las crisis y su desarrollo. Sin

embargo para ello será necesario un enfoque que contemple aspectos sociales, históricos, económicos y políticos en su análisis desde una perspectiva más crítica.

Enfoque crítico

La respuesta institucional y el liderazgo

El enfoque crítico ha aportado elementos muy valiosos en el estudio de las crisis, sobre todo en el sector público. Dentro de las preguntas a contestar, a partir de este enfoque, están las encaminadas a explicar los efectos de las políticas públicas derivadas de las crisis, el manejo institucional de situaciones de emergencia, y el proceso y consecuencias de la toma de decisiones durante las crisis.

El estudio crítico de las crisis tiene ya varias décadas en Europa, sobre todo en lo concerniente a la recopilación de información y la toma de decisiones durante las emergencias. El estudio de las crisis ha buscado explicar cómo se identifican las crisis, cómo los individuos y las organizaciones actúan bajo presión y mejoran su desempeño frente a emergencias, y sobre todo, cómo se pueden prevenir, evitar o mitigar.

La crisis bajo esta perspectiva es estudiada no para clasificarla y ponerla en un catálogo que permita a otros seguir una serie de pasos para lidiar con ella, sino como un sistema complejo en el cual intervienen fuerzas sociales que interactúan de forma dinámica y afectan a la sociedad en su conjunto. En la dinámica del desarrollo de las crisis intervienen factores sociales, económicos, políticos y culturales.

Uno de los principales problemas desde una perspectiva crítica es elaborar una estructura analítica bajo la cual estudiar situaciones que en su momento son difíciles de afrontar y por lo mismo de definir teóricamente. Sin embargo es posible hoy tener cierto consenso en este enfoque, en cuanto a una definición de crisis a partir de tres elementos que la constituyen:

Crisis es un acontecimiento que:

- a) Genera incertidumbre,
- b) Requiere de una actuación inmediata.
- c) Amenaza valores fundamentales de la sociedad.⁵

Esta perspectiva considera a las crisis como parte integral de los contextos sociales y fenómenos culturales. De ahí que para que una crisis pueda ocurrir, ésta tiene que darse a partir de una serie de significados previamente constituidos sobre todo en lo referente al concepto de amenaza e incertidumbre en los diversos sistemas sociales.

Para estudiar las crisis desde una perspectiva crítica se han desarrollado distintos niveles de análisis. Dentro de los niveles de análisis más representativos están el sistémico, el de confrontación entre actores, el de toma de decisiones y la aproximación simbólico-política.

El análisis sistémico (McClelland 1972) estudia la afectación en todas las estructuras del sistema social durante la crisis. Una aproximación sistémica aporta diferentes elementos para entender la reacción de los distintos sectores sociales ante las crisis y la interacción entre sus distintos niveles.

En el caso de una crisis como la pandemia de dengue en las regiones tropicales latinoamericanas, una aproximación sistémica involucraría la interacción entre las distintas instituciones de salud regional, los gobiernos estatales y los nacionales, así como la respuesta de los sectores de la comunidad afectados. El potencial de un estudio de esta naturaleza aportaría elementos primordiales para generar políticas públicas intergubernamentales y acuerdos internacionales para su control y manejo.

La confrontación entre actores (Williams 1976) es un tipo de análisis que permite estudiar la comunicación conflictiva entre dos o más instancias enfrentadas entre sí. Una perspectiva de este tipo busca aportar elementos de análisis que ayuden a entender los resultados de distintos conflictos a partir de la argumentación que se da sobre ellos en la opinión pública.

El análisis sobre toma de decisiones (Hermann 1963, 1972, 1989; 't Hart 1993) tiene como referente al líder encargado de dirigir los esfuerzos en el manejo de crisis. Durante la crisis, el líder tiene que tomar distintas decisiones, las cuales pueden ayudar a controlar la crisis o a empeorarla, conseguir aliados durante el proceso o generar oposición ante las medidas que quiera instrumentar. En el estudio de la toma de decisiones durante crisis interviene la parte institucional, el contexto social que influye en las decisiones y también las consecuencias de las mismas en el corto, mediano y largo plazo.

Por su parte, la aproximación simbólica política (Lasswell 1948, Edelman 1988, 't Hart 1993) estudia la interacción y manipulación de símbolos, rituales en los distintos niveles de actuación y las relaciones de poder.

El surgimiento de la guerrilla zapatista el primero de enero de 1994, en México, generó una crisis política y social de grandes magnitudes, no solamente en la región latinoamericana, sino a nivel mundial a partir de la redefinición de los llamados movimientos sociales en contra del neoliberalismo (Lorenzo 2001). En el transcurso de la crisis se pudo observar toda una serie de manipulación de símbolos, redefinición de significados y generación y aprovechamiento de rituales para la construcción de una legitimidad al movimiento armado que atentó en contra de la institucionalidad del gobierno mexicano y el estado de derecho.

En su libro *The politics of crisis management* (Boin, 't Hart, Stern y Sundelius, 2005) utilizan las dos perspectivas anteriores para analizar el liderazgo en el manejo de crisis y para ello señalan las cinco tareas primordiales que debe llevar a cabo un líder frente a las emergencias: creación de sentido, toma de decisiones, creación de significado, terminación y aprendizaje.

Creación de sentido

Cuando la crisis es evidente en la opinión pública, distintos grupos, sectores y líderes públicos (funcionarios, ministros o secretarios de estado, así como gobernadores y presidentes) comienzan a evaluar las distintas consecuencias de los eventos y se dan

a la tarea de buscarles un “sentido” o explicación a partir de sus propios intereses. Incluso un suceso repentino puede ser catalogado como crisis o no dependiendo de la habilidad de los líderes o grupos a la hora de ofrecer su interpretación de los hechos en la opinión pública.

En el caso reciente de la emergencia por la gripe AH1N1 en México, en 2009, las autoridades mexicanas comenzaron una batalla en la opinión pública para elevar la percepción de riesgo en la población y con ello poder justificar las medidas sanitarias extremas. El posicionar su versión sobre la gravedad de la pandemia logró la conformación de la crisis en la mente de diversos sectores sociales, lo que ofreció congruencia y “sentido” a las acciones y políticas públicas instrumentadas para controlar la situación. Por otro lado, grupos contrarios al gobierno federal buscaron crear “sentido” en la otra dirección, reducir la percepción de riesgo en la población y con ello descalificar las medidas tomadas por las autoridades. Las acciones de los grupos opositores al gobierno buscaban esa ventana de oportunidad que ofrecen todas las crisis para encontrar un mejor posicionamiento en su búsqueda del poder político a través de la generación de una percepción pública negativa de los líderes a cargo del manejo de la crisis.

Las fuertes lluvias en febrero de 2010, en el Valle de México, generaron una crisis al dejar por varios días extensas zonas inundadas y miles de damnificados. Cuando escampó se inició una verdadera lucha por dominar el “sentido” de la crisis entre el representante de la federación, el director de la Comisión Nacional del Agua -Luis Luege Tamargo-, y el jefe del gobierno del Distrito Federal -Marcelo Ebrard Casaubon-. El director de CONAGUA intentó que gran parte de la población entendiera que la crisis era producto de la negligencia de los gobiernos de izquierda de la Ciudad de México, los cuales no invirtieron en su momento en sistemas adecuados de drenaje ni en el mantenimiento de la red subterránea (debido a que son obras que no se ven y por lo tanto no generan capital político). Por su parte, el jefe del gobierno del Distrito Federal acentuó el carácter extraordinario de las lluvias de ese tipo en febrero en la capital del país, con el objetivo de dar un “sentido” extraordinario a la crisis. A través de esta lectura de los sucesos se buscó culpar de la crisis al calentamiento global.

Toma de decisiones

En el momento de la crisis, los líderes toman decisiones que afectan no solamente a los ciudadanos durante el tiempo en que dura la emergencia, sino que se establecen mecanismos que alteran las mismas estructuras institucionales.

Gobiernos y líderes que enfrentan crisis deciden asuntos que difícilmente pueden ser analizados y revisados en su totalidad debido a la urgencia por atenderlos. Muchas consecuencias de las decisiones tomadas durante las crisis pueden generar, incluso, crisis aún mayores.

Cuando el gobierno mexicano se vio envuelto en una crisis de gobernabilidad y legitimidad provocada por manifestaciones estudiantiles callejeras en 1968, la decisión de terminar la crisis a través de la utilización de la fuerza letal del Estado en contra de grupos opositores generó una percepción negativa en la opinión pública nacional que perdura hasta nuestros días, e inició una recomposición social e institucional que terminó por transformar todo el sistema político mexicano. La decisión de terminar las manifestaciones estudiantiles con el uso de la fuerza extrema buscaba acabar con una crisis política que ponía en riesgo la estabilidad del gobierno en turno y la celebración de los juegos olímpicos en el país. Esta decisión terminó con la crisis que enfrentaba el gobierno del presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), sin embargo provocó una percepción negativa a su imagen y a su gobierno, así como la del ejército mexicano como protector de la sociedad mexicana.

Creación de significado

En los primeros momentos de la crisis se genera una gran incertidumbre en los diferentes públicos. Los líderes no solamente se encargan de la emergencia y de la construcción de sentido de las crisis, sino que deberán ofrecer mayor certidumbre a partir de la **creación de significado**, que ayude a reducir la percepción de riesgo.

Durante la crisis, la información se acumula en forma de datos, rumores, imágenes e interpretaciones diversas de distintos actores. Los líderes tienen la obligación de pre-

sentar una pintura coherente de los hechos para dar ciertos parámetros de certidumbre.

Esta creación de significado es fundamental para el buen manejo de la crisis por parte del líder, lo cual tiene que llevarse a cabo en un periodo de tiempo muy corto a fin de contar con suficiente espacio de maniobra y control. Sin embargo en ocasiones se provocan equivocaciones que cuestan muy caro a los tomadores de decisiones. El presidente estadounidense George Bush logró de manera efectiva crear el significado de los atentados terroristas del 12 de septiembre del 2001 (Boin, 't Hart, Stern, Sundelius 2005, pág. 13) y transformar con ello la geopolítica mundial, sin embargo en la segunda invasión a Irak, en 2003, el líder estadounidense falló al intentar justificar la guerra con el argumento de detener la proliferación de armas de destrucción masiva, lo que afectó de manera definitiva la imagen de su gobierno y su partido.

El 4 de noviembre del 2008, Juan Camilo Mouriño, el entonces titular de la Secretaría de Gobernación en México (ministro del interior), murió al desplomarse el avión en el que viajaba. En las primeras horas de la crisis circularon versiones de que la caída del avión fue producto de un atentado por parte del crimen organizado. La estabilidad del gobierno mexicano estuvo por momentos en riesgo, lo que obligó a que el equipo del presidente construyera rápidamente el significado de la crisis a partir de la versión de que se trató de un accidente y con ello reducir la percepción de riesgo en toda la ciudadanía. Elementos posteriores confirmaron la versión inicial y con ello se logró manejar de manera efectiva la crisis.

Terminación

Las crisis tienen que terminar para que regrese la cotidianidad y el sentido de normalidad a la sociedad. El proceso de terminación de la crisis llega a ser muy complejo, ya que tiene que ver con la determinación de las causas o posibles causas y sobre todo con la repartición de la responsabilidad de la misma crisis. El líder siente como obligación el señalar que no es culpable del origen de la crisis o del desarrollo de la mis-

ma, y muchas veces, para llevar a cabo su objetivo se inicia una guerra sin fin de descalificaciones por parte de distintos actores.

La terminación de la crisis será posible siempre y cuando se inicie verdaderamente un proceso reflexivo sobre la misma, lo cual dependerá en gran medida del ambiente político y la estructura de fuerzas en el sistema.

Para lograr la terminación de crisis a nivel nacional o global, muchas veces es necesario un acto simbólico que ayude a crear la sensación de cierre del tema y vuelta a la normalidad. El 31 de enero del 2010, un grupo de sicarios asesinó a 15 jóvenes que se encontraban en una fiesta en Ciudad Juárez, Chihuahua. El presidente Felipe Calderón, al enterarse de los hechos, señaló que el asesinato de los jóvenes se debió a un ajuste de cuentas entre pandillas, lo que provocó la reacción inmediata de amplios sectores de la sociedad mexicana, al comprobarse que las víctimas eran inocentes y no estaban conectados con grupos criminales. Las declaraciones del jefe del Ejecutivo Federal provocaron una crisis que afectó la legitimidad de la estrategia del gobierno en su lucha en contra del crimen organizado. La crisis obligó a redefinir la estrategia en Ciudad Juárez y se estableció todo un plan de sanidad, educación y ayuda social para esa ciudad fronteriza con Estados Unidos. Para finalizar la crisis, el presidente Felipe Calderón viajó a Ciudad Juárez con todo su gabinete para dar a conocer el plan, ofrecer disculpas por sus primeras declaraciones de la tragedia a los familiares de las víctimas, y reconocer la incapacidad hasta el momento de su gobierno para escuchar los reclamos de la ciudadanía. Con ese acto se pretendió dar por terminada la crisis provocada por la “insensibilidad” del gobierno con las víctimas del crimen organizado en Ciudad Juárez.

Aprendizaje y des-aprendizaje

Lo que la sociedad o los distintos grupos afectados exigen a los líderes, es la garantía de que las causas que originaron la crisis serán corregidas y que nunca más volverán a ocurrir situaciones similares. El aprendizaje de las crisis ha mejorado significativamente los sistemas de seguridad de las organizaciones y de las mismas sociedades,

así como sus sistemas de respuesta inmediata. El desarrollo de nuevas políticas públicas y nuevos sistemas de seguridad y respuesta ante emergencias son resultado del análisis de las crisis.

Las oportunidades que generan las crisis también pueden provocar retrocesos en las sociedades. Las crisis son interrupciones en los procesos normales de las organizaciones, e incluso de las mismas sociedades, lo que genera un espacio en el que pueden ganar apoyo público ciertas ideas o tendencias ya superadas por la humanidad. Debido a la crisis provocada por los atentados terroristas del 11 septiembre del 2001 en Estados Unidos, las garantías individuales de los ciudadanos se vieron afectadas ante el temor de un nuevo ataque. Es evidente que las medidas de seguridad en los aeropuertos de todo el mundo a raíz de los ataques terroristas son un retroceso en cuanto a las libertades y comodidades de los pasajeros. Los intentos de censura y control a los medios de comunicación masiva en Estados Unidos durante la segunda invasión a Irak son otro ejemplo del retroceso social provocado por las crisis.

El tema del retroceso social (institucional) por las crisis es un terreno poco explorado, y constituye una gran oportunidad para redefinir el papel del aprendizaje y des-aprendizaje después de las emergencias.

Figura 5 El liderazgo durante la crisis



Fuente: Elaboración propia, con base en postulados de Boin, 't Hart, Stern y Sundelius

Evento Foco

Un novedoso nivel de análisis de las crisis bajo una perspectiva crítica, es la de Thomas Birkland 1997. Birkland estudia lo que denominó como “evento foco”, el cual es un acontecimiento único (sin antecedentes inmediatos) el cual llega a situarse de inmediato en el centro mismo de la opinión pública. Los eventos terroristas del 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos, así como la devastación que provocó el huracán Katrina en Nuevo Orleans en 2005, serían considerados, bajo esta perspectiva, como eventos foco.

El evento foco provoca de inmediato una serie de acciones que derivan en la transformación de instituciones o creación de nuevas para lidiar con la presión pública que exige una pronta remediación y castigo inmediato de los culpables. Los líderes al enfrentarse a un evento foco llevan a cabo acciones que, si bien la percepción pública no reconoce como las más asertivas en un primer momento, inician una transformación de fondo en las estructuras sociales y culturales.

Los eventos foco son crisis en el sistema que alteran de manera importante el proceso de generación de políticas públicas. La aproximación teórica del evento foco, que considero más cercana al enfoque crítico, se nutre de aspectos importantes de la teoría del establecimiento de la agenda (agenda setting), considerada más cercana a una posición positivista o funcionalista.

Conclusiones

El estudio de las crisis es fundamental para la supervivencia de las organizaciones y la sociedad misma. A partir del desarrollo de distintas perspectivas de estudio de las crisis es posible tener un mejor entendimiento de sus causas y desarrollo, así como determinar las mejores prácticas para manejarlas.

Hoy es importante que los países latinoamericanos intervengan en la discusión sobre el tema, y que sus investigadores consideren tanto el enfoque positivista como el crítico y sus distintas aproximaciones. Las crisis en Latinoamérica poseen características

muy particulares y su estudio puede aportar elementos muy valiosos que ayuden no solamente a la supervivencia de instituciones sino también a proteger la vida de las personas y sus sociedades.

El hecho de que la palabra crisis sea utilizada todo el tiempo en diversas regiones de América Latina nos habla de que se ha convertido en un elemento cotidiano. En América Latina podemos hablar incluso de crisis recurrentes, lo cual contradice uno de los elementos fundamentales de los estudiosos de esta disciplina que señalan que las crisis son eventos inesperados.

Cada año en extensas regiones de Latinoamérica se presentarán inundaciones en los mismos lugares de siempre, casi de manera programada, lo que de antemano sabemos provocará víctimas y cuantiosos daños materiales. El clamor popular en todos estos casos es el mismo: ¡por qué no se hace nada para evitarlo!

En ciertas regiones del continente se pueden predecir conflictos políticos, pandemias por enfermedades como el dengue e inestabilidad política a raíz del encuentro entre grupos y facciones. Hay comunidades enteras en América Latina que viven en constante crisis ante la falta de seguridad pública, servicios básicos como agua potable, o con rezagos importantes en materia de educación y salud.

El manejo de crisis en América Latina está dominado por practicantes que ayudan a algunas organizaciones a enfrentar la incertidumbre y el escrutinio público. Expertos en comunicación durante crisis preparan a las empresas, dependencias de gobierno, personajes públicos y políticos a lidiar con los medios de comunicación masiva para construir o defender reputaciones. Es éste un alcance muy limitado y pobre para una región enmarcada en crisis contantes, sobre todo en el tema institucional y de gobierno.

El manejo de crisis representa hoy una gran oportunidad para toda la región, siempre y cuando se discuta el tema desde una perspectiva interdisciplinaria y con base en las particularidades de nuestros sistemas políticos y culturales.

Es fundamental que se inicie la investigación del fenómeno en toda su complejidad y dentro de un contexto social más amplio para ayudar a que los países latinoamericanos empiecen a salir de la crisis y comiencen realmente a manejarla.

Referencias

Andriole, S.J (1985). *Corporate crisis management*, Princeton, Petrocelli.

Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*, USA, South –Western College Publishing.

Benoit, W. L. “Image Repair Discourse and Crisis Communication”, en *Public Relations Review*, 23 (2), págs. 177-186, 1997.

Birkland, T.A. (1997). *After disaster*, Washington, D.C., Georgetown University Press.

Boint, A., 't Hart P., Stern E., y Sindelius B. (2005). *The politics of crisis management*, New York, Cambridge University Press.

Booth, S.A. (1993). *Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises*, London, Routledge.

Caponigro, J.R. (2000). *The crisis counselor: A step-by-step guide to managing a business crisis*, Lincolnwood, IL, Contemporary Books.

Coombs, W.T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Edelman, M. (1988). *Constructing the Political Spectacle*, Chicago, Chicago University Press.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*, New York, American Management Association.

Gilpin, D., Murphy, P. (2008). *Crisis management in a complex world*, New York, Oxford University Press.

't Hart, P. “Symbols, Rituals and Power: The Lost Dimensions of Crisis Management”, en *Journal of Contingencies and Crisis Management* (I), págs. 36-50, 1993.

't Hart, P. “From Analysis to Reform of Policy-making Groups”, en 't Hart, Stern, and Sundelius, eds (1997). *Beyond Groupthink*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, págs.311-336.

't Hart, P., Rosenthal, U. and Kouzmin, A. “Crisis Decisionmaking: The Centralization Thesis Revisited”, en *Administration and Society*, 25 (1), págs.12-45, 1993.

't Hart, Stern, E., Sundelius, B. eds. (1997). *Beyond Groupthink: Political Group Dynamics and Foreign Policymaking*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.

Hermann, C.F. “Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations”, en *Administrative Science Quarterly*, 8, págs. 61-82, 1963.

Hermann, C.F ed. (1972). *International Crises: Insights From Behavioral Research*, New York, Free Press.

Holsti, O.R. (1972). *Crisis, Escalation, War*, Montreal, McGill-Queens University Press.

Lasswell, H. (1948). *The Analysis of Political Behavior*, London, Routledge and Kegan Paul.

Lorenzo, F. (2001). *The zapatista movement: A political process approach*, Boston College Dissertations and Thesis. Paper AAI1407276. <http://escholarship.bc.edu/dissertations/AAI1407276>. Consultado: enero 2010.

Meyers, G.C., & Holusha, J. (1986). *When it hits the fan: Managing the nine crisis of Business*, Boston, Houghton-Mifflin.

McClelland, C. "The Beginning, Duration, and Abatement of International Crises" in C.F. Hermann (Ed.). (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York, The Free Press, págs. 83-105.

Rosenthal, U. and 't Hart, P. and Charles M. "The World of Crises and Crisis Management", en Thomas, C. (1989). *Coping With Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*. Springfield, Illinois, págs. 3-33.

Williams, P. (1976). *Crisis Management*, New York, Wiley.

¹Francisco Lorenzo se ha desempeñado desde hace más de 15 años como consultor en manejo de crisis. Estudió la licenciatura en comunicación en la Universidad Iberoamericana. Cursó la maestría en negocios internacionales en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), y una segunda maestría en ciencia política en el Boston College (becario Fulbright). Actualmente se dedica a actividades de investigación y docencia en la Universidad Anáhuac México Sur. Su correo electrónico es francisco.lorenzo@anahuac.mx

²Steven Fink, en su clásico libro *Crisis Management, planning for the inevitable* (1986), hace notar que el ideograma chino para crisis es una combinación de los conceptos "peligro" y "oportunidad".

³Pródromo es un término utilizado por Fink (1986), quien lo tomó de la ciencia médica para designar a aquellos asuntos o problemas que tienen el potencial de convertirse en crisis.

⁴Hace unos meses un reconocido consultor mexicano en manejo de crisis, bastante inflado en lo que se refiere a su experiencia en el tema, me comentó que de nada servían los procedimientos de manejo de crisis, ni los manuales y mucho menos la capacitación. Para él el verdadero experto era el que tenía buenos contactos con algunos líderes de opinión, los cuales son capaces de detener cualquier crisis con señales de escalar por una cierta cantidad de dinero, o simplemente por amistad. Claro que a la empresa le vendía todos los fierros, entrenamientos y demás sistemas que pudiera, con la idea de que si algo pasaba terminarían hablándole para que los rescatara. Este tipo de consultores se han multiplicado en los últimos años, los cuales aprenden ciertas normas básicas del gobierno corporativo y con ello buscan ayudar a cuanta empresa, institución o personaje público se interese por sus servicios.

⁵Cf. Hermann 1963, 1972b; Holsti 1972; Rosenthal, 't Hart & Charles 1989.

RUIZ MORA Y CASTILLO



La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis

Isabel María Ruiz Mora¹ y Antonio Castillo²

1. Introducción

La responsabilidad social de las empresas se ha convertido en una de las exigencias recurrentes de los grupos de interés. No sólo los accionistas se han convertido en reivindicadores de empresas que actúan conforme a principios y códigos de conducta. Los consumidores demandan servicios producidos bajo estándares de calidad y seguridad, los empleados valoran positivamente las medidas conciliadoras y la conducta ética de las empresas para las que trabajan. Junto con esas demandas, las empresas comienzan a asumir sus responsabilidades desde una triple perspectiva: social, laboral y medioambiental, estableciendo modelos de gestión basados en la transparencia y buen gobierno.

Derivado del establecimiento de una correcta política de responsabilidad social, la gestión de crisis y conflictos potenciales se verá reforzada por una actitud responsable y proactiva, que repercutirá favorablemente, entre otros aspectos, en la actitud de nuestros públicos durante una crisis, o en la capacidad de la organización para prevenir situaciones de riesgo con anticipación, como es la inclusión de medidas de control en la cadena de valor orientadas a verificar la responsabilidad de nuestros proveedores.

Por supuesto hay entidades que ven la integración de políticas de Responsabilidad Social, en sus programas de gestión, como una moda, y en realidad son indiferentes a la responsabilidad social. Esta situación provocará, en un futuro no muy lejano, situaciones de crisis por la falta de interiorización y asimilación de los principios que predicen y que representa la responsabilidad social, ya que establecen esas políticas de gestión en materia de responsabilidad social o gestión de riesgos esperando obtener resultados a corto plazo.

Como objetivo principal de este artículo, nos proponemos comunicar la relación que se establece entre la Responsabilidad Social como enfoque de gestión, y la prevención de crisis en la organización, coordinados siempre por la comunicación. Consideramos que una empresa que efectivamente adopta un enfoque de gestión responsable, hace gala de una actitud proactiva ante la gestión de riesgos potenciales y además contará con diferentes factores que incidirán positivamente en el desarrollo de eventuales crisis que pudiera enfrentar la organización.

2. Las organizaciones ante las crisis

Una información se genera, se reproduce y se transforma, pero nunca se destruye. Ello implica que permanentemente está circulando en distintos sectores, ya sean económicos, financieros, sociales, políticos, mediáticos, etc. Los actores sociales, en consecuencia, forman y re-forman su percepción sobre las personas físicas y jurídicas, por lo que la imagen que tenemos de gran parte de las organizaciones es una percepción mediada. Y es aquí donde las relaciones públicas pueden realizar un papel de gestión sobre la comunicación que circula en el seno de la sociedad. Con respecto a la importancia de la comunicación en las organizaciones, Diana Azuero afirma: “otro atributo deseable de la comunicación de la RSE: el énfasis en la gestión y luego en la comunicación como requisito indispensable para hacer de los hechos cumplidos, de los resultados obtenidos, el núcleo de la información” (2009: 11).

La planificación es uno de los elementos inherentes al propio concepto de relaciones públicas. Sin preparar previamente las actividades que se van a concretar no existe una verdadera acción de relaciones públicas. Y sin investigación tampoco es posible planificar aquello que se va a elaborar. En consecuencia, toda acción de relaciones públicas conlleva la realización de una investigación y la planificación de las actividades necesarias, considerando al personal y los materiales adecuados.

Del conjunto de acciones comunicativas que pueden realizar las organizaciones, cabe destacar las situaciones de crisis, que deben estar previamente planificadas. El térmi-

no planificar significa: “Hacer plan o proyecto de una acción” (RAE, acepción 2). Y qué mejor que estar proyectado lo que se va a hacer en una crisis.

2.1 La organización ante las crisis: las relaciones públicas en la gestión de riesgos potenciales

Las relaciones públicas tienen un amplio campo de actuación en el seno de las organizaciones. La mayoría de sus funciones se pueden enmarcar en la comunicación interna y la comunicación externa. Toda situación de crisis afecta externa e internamente a las organizaciones. Se puede definir la crisis como una situación imprevista de repercusión social, mediáticamente negativa, que afecta la percepción de los públicos. Ello significa que las situaciones de crisis pueden aparecer en cualquier momento. No podremos controlar el tiempo de su génesis, pero sí podremos estar preparados y no actuar de manera improvisada.

La exposición pública de carácter negativo es otro de los elementos inherentes a las crisis, por lo que la actuación se debe realizar a partir de la dinámica mediática en la que se vea reflejada la crisis.

Cualquier organización está expuesta a que se produzcan situaciones que distorsionen la percepción que tienen las personas e instituciones sobre ella. La imprevisibilidad no obstante no justifica improvisaciones. Una cosa es que se puedan producir situaciones de crisis y otra muy distinta es que pensemos que no podemos hacer nada para solucionarlas.

El elemento sorpresa es inherente a los momentos de crisis. Una crisis esperada representa un fracaso organizativo por no haber podido atajarla adecuadamente. La sorpresa es uno de los factores recurrentes en las crisis (Piñuel, 1997: 168) y de ahí que sea necesario protocolizar nuestra actuación.

Aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de idéntica manera a las organizaciones, algunas constantes en situaciones de crisis son:

- Sorpresa

- Atención mediática
- Repercusión social
- Afecta al público interno
- Interés de los poderes públicos
- Urgencia
- Buena imagen de las víctimas
- Afectan a la imagen organizativa

El trabajo de las relaciones públicas en una situación de crisis, implica desempeñarse como promotores e iniciadores en la presentación pública de los hechos, y no ir con una actitud defensiva y a merced de lo que vayan publicando los medios. La respuesta no debe ser nunca reactiva.

Uno de los principales mecanismos de defensa de las crisis son las acciones socialmente responsables que pueden realizar las organizaciones. Si nuestra inserción y consideración social es positiva y relevante, las situaciones de crisis se pueden ver amortiguadas y proveernos de una cierto tiempo de respuesta sin que nuestra imagen social se vea afectada negativamente.

2.2. El plan de prevención y gestión de crisis

Desde el imaginario de la comunicación, recuperamos la siguiente definición de crisis:

“una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsable de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales.” (González Herrero, 1998: 30).

Toda crisis requiere de la intervención directa de la dirección, por lo que la identificación previa de los posibles riesgos es clave a la hora de reaccionar ante ellos. La correcta identificación y planificación suelen aminorar considerablemente los efectos. Según ese mismo autor, podemos clasificar las crisis en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización en ellas, distinguiendo aquellas que resultan evitables de las no evitables o accidentales:

Crisis evitables: acontecimientos que pueden evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz. El fin principal sería evitarlas. La organización debe preverlas y adoptar medidas proactivas que reduzcan sus posibles consecuencias.

Crisis no-evitables o accidentales: situación con origen normalmente externo a la organización, en agentes de la naturaleza, pero también en errores o acciones humanas no controlables por la empresa, como son los accidentes.

La gestión de crisis representa una de las principales funciones del equipo directivo en organizaciones socialmente responsables, no sólo limitándose, por supuesto, a la reacción ante el desarrollo de acontecimientos críticos, sino considerando las medidas necesarias en materia de previsión, prevención y planificación. Gigliotti y Jason, definen de gestión de crisis como:

“la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios” (Citado por González Herrero, 1998: 38).

La gestión de la comunicación de crisis se encuentra supeditada a la filosofía de gestión de crisis. La gestión de la comunicación de crisis la podemos definir 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).

El *issues management*, entendido como la gestión de conflictos potenciales, se convierte en un principio esencial que caracteriza la actitud proactiva de las organizaciones socialmente responsables, ligada íntimamente con la gestión de la comunicación

de crisis. Según W. Howard Chase, asesor en relaciones públicas, el *issues management* se puede entender como:

“la capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas, y todas las cualidades en asuntos públicos/relaciones públicas, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política pública que afecta al destino personal e institucional” (Citado por Seitel, 2002: 223).

En el marco de la comunicación de crisis, el concepto sirve para designar: “una técnica de previsión cuya misión es detectar aquellos asuntos que pudieran convertirse en crisis e influenciar la evolución de los mismos con el fin de evitar sus efectos negativos sobre la organización” (González Herrero, 1998: 120).

Según Seitel (2002: 223), la gestión de conflictos potenciales se compone de cinco fases:

1. Identificar asuntos de los que debe preocuparse la organización.
2. Analizar y delimitar cada asunto en relación con su impacto sobre los públicos constituyentes.
3. Mostrar las diversas opciones estratégicas de las que dispone la organización.
4. Aplicar un programa de acción para comunicar los puntos de vista de la organización e influir sobre la percepción del asunto.
5. Evaluar el programa respecto a la consecución de los objetivos de la comunicación.

E implica los siguientes elementos (2002: 224):

- Anticipación a asuntos emergentes. Se realiza una planificación anterior a la crisis.

- Identificar los asuntos de forma selectiva. El departamento encargado deberá seleccionar los asuntos más importantes para la organización, centrando así sus esfuerzos.
- Se ocupa de las oportunidades y vulnerabilidades, debido a la anticipación en la planificación de los asuntos que pueden afectar a la organización.
- Planificar de afuera adentro. El *issues management* depende fundamentalmente de factores externos que pueden afectar a la entidad.
- Orientación hacia las líneas de beneficio. Enfoque orientado no sólo a la prevención de crisis sino también a la defensa de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades.
- Calendario de acciones. Una correcta planificación de las políticas, programas y actuaciones.
- Resolución desde arriba. La gestión de conflictos potenciales debe contar con el apoyo y confianza de la alta dirección.

Las organizaciones responsables que basan su relación con los grupos de interés en el diálogo y la transparencia, deben cumplir las expectativas de sus grupos de interés, asumir sus compromisos y evitar que sus actuaciones desemboquen en acontecimientos críticos que afecten su relación con la sociedad. Para ello, el departamento encargado de la política de RSC deberá contar con un plan de prevención, o lo que Marín Calahorra denomina “Plan de Continuidad de Negocio y de Prevención de Riesgos”, un plan que concrete: “las necesidades y acciones para garantizar la continuidad del negocio, mediante el análisis de impactos potenciales que puedan impactar a la entidad y adoptar las medidas necesarias para prevenir, afrontar y recuperarse de la activación de cualquier riesgo” (2008: 209).

Basado en el enfoque de la RSE, las organizaciones contarán con un área de prevención formada por profesionales de la comunicación y de los principales departamentos susceptibles de sufrir una crisis. El equipo desarrollará un “mapa de riesgos”, don-

de se identifican los posibles riesgos que pudiera enfrentar la organización, y diseñarán un plan de planificación, prevención y reacción.

El Plan de Continuidad de Negocio y de Prevención de Riesgos integrará varios planes en torno a dos de las áreas de gestión de riesgos: la proactividad y la reactividad de la organización (Marín, 2008).

La gestión proactiva contemplará las acciones anticipadas de gestión y prevención de riesgos, transmitiendo la filosofía de trabajo preventivo a todo el organigrama organizativo. La gestión reactiva abarcará los planes que diseñe e implemente la organización para la actuación antes los riesgos que se acontezcan y afecte a la organización, a sus públicos y al entorno.

Según Marín (2008: 213-217) la gestión proactiva o de prevención contemplará una serie de actuaciones dentro del Plan de Gestión de Riesgos y Crisis, entre éstas destaca:

1. Identificación y análisis de riesgos. Elaborar un mapa que refiera los diversos acontecimientos, incidentes, problemas que pudieran crear situaciones de crisis, considerando la gravedad de su impacto y la frecuencia de su aparición.
2. Anticipar acciones estratégicas a realizar cuando se presente algún problema. Elaborar procedimientos, principios a respetar en la comunicación de crisis, preparar informaciones estratégicas sobre lo que la empresa hace para prevenir incidentes, identificar públicos sensibles (implicados y opinión pública), establecer plazos de reacciones, definir opciones de respuesta según el tipo de crisis.
3. Se concretarán instrumentos que se implementarán apenas sean detectados los primeros síntomas de una posible crisis: célula de crisis, plataforma de comunicación interna, normas de procedimiento para el equipo de comunicación, en su relación con los medios.

4. Formar a la plantilla. A través de planes de formación, manuales, realización de simulacros, contando con una infraestructura de apoyo y preparación adecuada de los portavoces.
5. Estrategia de comunicación a concretar en el periodo previo para apoyar las acciones de la reacción. Asignación del objetivo a alcanzar mediante la comunicación, considerar alternativas, establecer las posibles reacciones en el entorno (entre ellas, los medios de comunicación), designar a los integrantes del equipo, diseñar la estrategia global a aplicar en la relación con los medios, crear un argumentario general de la entidad para que el portavoz oficial y otras fuentes formativas puedan utilizarlo como apoyo en informaciones críticas, elaborar página web de crisis (*dark site*), dossier estratégico, establecer modelos de reacción ante acontecimientos diversos, planificación y gestión de programas de comunicación para resguardar la imagen corporativa, prever la reacción mediática.
6. Consolidar la relación con los representantes de los medios de comunicación. Las buenas relaciones con los medios deben cimentarse en periodos de normalidad.

La faceta reactiva se concreta en un Plan de Recuperación y Gestión de Crisis (Marín, 2008: 217), que debe definir los plazos de reacción e información, los cuales deben ser breves. Estas son las indicaciones propuestas por el autor:

1. Reaccionar con rapidez.
2. Informar en el plazo más breve posible a los afectados, públicos internos, proveedores, clientes, medios, otros grupos de interés, administraciones públicas.
3. Criterios a respetar en comunicación: comunicar con credibilidad y transparencia, planificar las relaciones con los medios, debe primarse la continuidad en la comunicación, ofrecer información puntual de los hechos, siempre con un único mensaje institucional, reforzar la comunicación interna. Asegurar coherencia en los mensajes internos y externos, coordinar la información, evitar distorsiones y

rumores, evaluar el impacto de la comunicación y su evolución durante las fases de crisis.

4. Diseñar el plan de superación de impactos, mediante la aplicación de acciones técnicas (recuperación de daños) y la comunicación.

3. Responsabilidad Social en las empresas

En el Libro Verde de la Unión Europea *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. (2001:7), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es definida como: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (*stakeholder*)”. En esta definición podemos apreciar cómo las políticas de RSE principalmente se integran en las relaciones externas de la empresa, aunque también se toma en consideración a los *stakeholders* como grupos de interés de las empresas.

Otra interesante definición parte del Foro de Expertos creado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del gobierno español, en sus sesiones I, II y III (2008):

“la responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

En esta definición podemos advertir como la voluntariedad se integra en todos los ámbitos de la empresa, en su gestión y desarrollo, y se hace hincapié en la relación y el diálogo que toda empresa debe mantener con sus grupos de interés.

Un aspecto a destacar es la inclusión de las responsabilidades que las empresas deben hacer de sus acciones. Vemos cómo la gestión de crisis se integra en la estructura de la responsabilidad social. Las empresas que asumen las consecuencias de sus accio-

nes y sus responsabilidades están incidiendo positivamente en la prevención de futuras crisis o en la gestión de las que se estén produciendo, porque con anterioridad la empresa está asumiendo su responsabilidad, evitando así rumores y noticias que podrían incidir de forma desfavorable en la gestión de una situación de crisis. Además vale la pena subrayar la importancia otorgada a la “relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés”. Apreciamos cómo la comunicación, y en particular las relaciones públicas están íntimamente ligadas con la responsabilidad social de y en las empresas.

3.1 Componentes de la Responsabilidad Social

De acuerdo con Kristensen (Citado por Morrós y Vidal, 2005: 89), la RSE supone: “el intento de promover una nueva forma de comunidad, o de solidaridad fraternal, basada en las responsabilidades y obligaciones individuales hacia aquellos miembros de la comunidad próximos a nosotros”.

Esta definición es clave en la relación que se produce entre la organización y sus grupos de interés. La organización adquiere su carácter individual al formar parte de la sociedad con la que se relaciona, por lo que debe asumir sus obligaciones y responsabilidades como miembro de esa sociedad. La interrelación de la organización con sus públicos/grupos de interés/sociedad es inevitable y la Responsabilidad Social se convierte en una herramienta esencial para dar respuesta a las demandas de los stakeholders.

De acuerdo con Carroll (citado por Castillo, 2009: 225) en su Pirámide de la Responsabilidad Social de la Empresa, debemos considerar cuatro niveles o estados de responsabilidad social de una empresa o corporación:

- Responsabilidad económica. El principal objetivo de la empresa es la maximización del beneficio derivado de su actividad económica. El principal objetivo es la búsqueda de la rentabilidad.
- Responsabilidad legal. La empresa actúa de acuerdo con determinadas leyes y normas que debe cumplir.

- Responsabilidad ética. La empresa debe satisfacer las expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y la sociedad en general tienen respecto a su comportamiento social, laboral y medioambiental. Debe actuar de forma correcta y justa, evitando el “daño”. Debe ser ética en su comportamiento.
- Responsabilidad filantrópica. La empresa actúa como “buen ciudadano” y se compromete a contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad. Este nivel no implica una obligación para las empresas, ya que su incumplimiento no indica que puedan ser tachadas de inmorales.

Podríamos concluir afirmando que la empresa debe crear beneficios económicos, cumpliendo las leyes, siendo ética en su comportamiento y actuando como “buen ciudadano” para la sociedad. Además las empresas deben integrar el concepto de diálogo *multistakeholder*, pues: “para garantizar el éxito de la RSE es necesario conseguir un diálogo abierto, sincero y activo entre todas las partes interesadas de la empresa” (Morrós y Vidal, 2005: 101). Con ello daremos sentido a las responsabilidades de la empresa, no sólo las que tiene para con sus públicos y la sociedad, sino para ella misma como miembro activo de la sociedad.

Volviendo a los componentes de la responsabilidad social de las empresas, podemos comentar que su presencia en la empresa dependerá en gran medida de la política de plazos de la empresa. Con esta afirmación nos referimos al incipiente objetivo principal que es posible advertir en la mayoría de las empresas: la obtención del beneficio, de la rentabilidad.

Las empresas que persiguen resultados a corto plazo verán que el cumplimiento de la ley, los compromisos sociales o seguir una conducta filantrópica no generan beneficios en poco tiempo, y que tales compromisos entran en conflicto con la responsabilidad económica. Por el contrario, aquellas empresas que establezcan compromisos sostenidos a largos plazos obtendrán los beneficios de la responsabilidad social. No sólo tendrán buenos resultados económicos, mejorarán su imagen, podrán contribuir a la mejora de las competencias de sus trabajadores, reducirán costos derivados de la gestión de los procesos productivos, reducirán el impacto ecológico en el medio ambiente, se beneficiarán del establecimiento de sólidas y mejores relaciones con sus

stakeholders, incidirán positivamente en la opinión de sus públicos, dialogarán más con ellos y, como consecuencia, la actitud de éstos ante posibles situaciones críticas será mucho más favorable que en las empresas que no cuidan sus relaciones por solo ocuparse de conseguir beneficios económicos a corto plazo. Como menciona González Herrero:

“la responsabilidad social de la empresa debe estar por encima de sus objetivos económicos de tal forma que la protección de las propiedades y activos de la empresa quede subordinada a la protección de sus trabajadores, de sus clientes y de la comunidad en general” (1998: 134).

Las empresas que en situaciones críticas, como la crisis actual, apuestan por la formación de sus trabajadores, manteniendo su implicación y constancia, verán reforzadas sus capacidades competitivas y de liderazgo en el mercado, y seguramente saldrán adelante de situaciones adversas con mayor facilidad que aquellas empresas que no reparan en la importancia de la RSE. Nos encontramos ante una actitud preventiva con miras al largo plazo.³

3.2 Enfoques teóricos de la Responsabilidad Social

De los actuales enfoques teóricos sobre responsabilidad social en el mundo empresarial, citaremos brevemente aquellos que por su pertinencia observan estrecha relación con el propósito de este texto. De ellos deducimos cómo su aplicación en el mundo empresarial dota a las organizaciones de esta actitud preventiva y proactiva.

1. Enfoque Ético. La responsabilidad social tiene una perspectiva ética. Las empresas deben mostrar responsabilidad por sus acciones y decisiones. Deben ser éticas. Cuando una empresa tiene un comportamiento socialmente responsable, se espera que tenga un comportamiento ético. Del comportamiento ético, la empresa asume sus responsabilidades y establece políticas de prevención de riesgos orientadas a minimizar las consecuencias negativas de las situaciones adversas que pudiera enfrentar. Las acciones de responsabilidad social de las empresas se han enfocado desde dos paradigmas éticos: el teleológico o utilitarista, y el deontológico. En seguida nos ocuparemos de ellos.

- Visión utilitarista. Se contemplan las consecuencias de las acciones y se ve si dichas acciones son buenas o no (útiles), si satisfacen las necesidades humanas de manera que contribuyan a la mayor felicidad del mayor número posible de personas. Se evalúan las consecuencias, los efectos o resultados de dichas acciones.

- Visión deontológica. Esta visión se centra en los motivos de las acciones y no en sus consecuencias. Evaluando las acciones por sus motivaciones e intenciones. Husted y Salazar (2005) clasifican la motivaciones en altruistas (se invierte en proyectos sin estudiar su impacto en la reputación), derivadas de una coacción social (se invierte en la solución de problemas porque ejercen una influencia directa en la compañía); motivadas por razones estratégicas (se persiguen beneficios adicionales para la empresa). Cabe destacar que estas dos últimas motivaciones estarían cerca del enfoque utilitarista, puesto que se estudia también el resultado de la acción.

2. Enfoque de la Comunicación. La comunicación es una característica inseparable de las organizaciones. La comunicación tiene un papel predominante en la relación que se establece entre la empresa y los distintos grupos implicados. Podemos afirmar que la comunicación en las organizaciones tiene dos dimensiones, por un lado se comunica el saber hacer (actividad de la organización), y por otro, el hacer saber (acciones de comunicación). En cuanto al sistema de relaciones entre comunicación y responsabilidad social, podemos destacar dos tendencias, una estratégica y otra relacional.

a) Vertiente estratégica. Se distingue por la transparencia en la comunicación de la empresa con sus *stakeholders*. Desde el punto de vista de la responsabilidad social, se hace especial hincapié en que la comunicación no se debe confundir con la información. La comunicación significa poner en común.

b) Vertiente relacional. Es necesario contar con un sistema de comunicación basado en el diálogo, que permita el desarrollo de los intereses individuales y comunes, así como el desarrollo individual y de la comunidad. Este proceso de comunicación debe estar basado en la ética, reconociendo la igualdad y la autoridad de ambos interlocutores. En esta vertiente la comunicación deja de ser un medio para convertirse en un fin, pero sabiendo qué comunicar y cuándo hacerlo.

La reputación es resultado del comportamiento de una empresa y de su comunicación. En su página web, Justo Villafañe la define así:

“El reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general”. (Villafañe y Asociados Consultores).⁴

La reputación incidirá favorablemente en la percepción de los públicos de la empresa como resultado de los compromisos adquiridos y mantenidos, tal como Isabel López afirma en el *Informe Anual 2008 sobre La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, la reputación: “es un escudo contra la crisis. La reputación no evita las crisis empresariales pero sí minora sus efectos” (2007: 13). La correlación entre el discurso y la acción se convierte en imperativo para cualquier organización, puesto que su correcta gestión influirá positivamente en las opiniones que los *stakeholders* conforman sobre la entidad, sobre su imagen y reputación.

3. Enfoque de los *Stakeholders*. En este enfoque destacamos la orientación de la empresa hacia sus *stakeholders*. El término *stakeholders* se emplea para designar a los grupos que mantienen alguna relación particularmente significativa con la organización, ya que interactúan con ella en mayor o menor grado. De ahí que también podemos emplear el término “grupos de interés” para referirnos a los *stakeholders*. Morrós y Vidal los denominan “partes interesadas”, y los definen como: “grupos o individuos que influyen o han sido influenciados por la actividad de la empresa” (2005: 94). Según los referidos autores, la Responsabilidad Social: “implica un gran número de partes interesadas” (2005: 94).

Este enfoque es uno de los más importantes, por ser los grupos de interés de la empresa los afectados más directos de las acciones en materia de RSC en las organizaciones. Un comportamiento ético y una buena comunicación facilitan la relación y el entendimiento con los *stakeholders*.

El nivel de implicación en las empresas de los “grupos de interés”, variará en función de la naturaleza de la organización. A continuación ofrecemos una clasificación de los

principales *stakeholders*. Nuestra relación no constituye una lista jerárquica ni tampoco cerrada:

- Propietarios y directivos
- Accionistas e inversores
- Trabajadores y futuros trabajadores
- Representantes de los trabajadores
- Autoridades públicas e instituciones
- Comunidad Local y ONG's
- Proveedores
- Consumidores, clientes y/o usuarios
- Medios de Comunicación
- Competencia
- No clientes

Con frecuencia la competencia es un grupo que no es considerado como *stakeholder*. En muchas ocasiones, la conducta responsable de una organización influirá en el comportamiento de sus competidores. Es frecuente apreciar cómo empresas del mismo sector se alían o participan conjuntamente en el desarrollo de acciones o campañas de RS, llegando a ser verdaderos aliados en situaciones de crisis o de falta de credibilidad en el sector.

Otro *stakeholder* olvidado son los medios de comunicación. Usualmente tienen gran importancia para la empresa como transmisores de sus mensajes o como grupo al que hay que prestar especial interés, sobre todo considerando las noticias que pue-

dan publicar sobre la organización. En ocasiones olvidamos que son públicos con los que hay que establecer una relación bidireccional, basada en el diálogo y la transparencia, sabiendo escuchar sus demandas y estableciendo las estrategias y herramientas idóneas para satisfacerlas.

Además resulta recomendable incluir a los “No clientes” como público. Su incorporación en la lista de *stakeholders* está motivada por el hecho de que la organización debe conocer las características de los miembros de la sociedad que aún no han establecido una relación con ella, saber cuáles son sus principales motivaciones. Resulta indispensable saber escuchar ese silencio que se produce al no existir una relación.

Podemos afirmar que este enfoque es resultado de los dos anteriores. Un comportamiento ético y una buena comunicación facilitan la relación y el entendimiento con los *stakeholders*. Nos encontramos ante un enfoque proactivo de la Responsabilidad Social. Gestionamos adecuadamente nuestra comunicación y nuestro comportamiento para establecer una correcta relación con nuestros públicos, basada en el diálogo y la transparencia, incidiendo positivamente en nuestra reputación e imagen en la sociedad.

Tomando como referencia el enfoque *multistakeholder* anteriormente expuesto, apreciamos como la relación con los grupos de interés de las organizaciones son diálogo, el cual parte del reconocimiento de cada uno de los stakeholders y de su importancia para el buen funcionamiento de la sociedad. No podemos olvidar que la empresa está integrada en la sociedad que la rodea, de igual forma que sus clientes o empleados. Y todos se benefician del diálogo abierto. Por supuesto el sistema de relaciones puede verse afectado por factores externos e internos a la organización, pudiendo llegar a situaciones de crisis, de ahí que se desarrollen políticas y acciones de responsabilidad social para mantener una buena relación con los grupos de interés, basados nuevamente en el diálogo.

3.3. Capital Social

Esta relación que acabamos de describir se denomina Capital Social. Basándonos en la definición aportada por Kristensen (2001), podemos afirmar que la RS es un inten-

to de moralizar la economía y la sociedad al incorporar la ética de la responsabilidad, de la reciprocidad y de la obligación (Citado por Morrós y Vidal, 2005: 89).

Por capital social se entiende la existencia de relaciones sólidas y redes entre personas, en el sentido de derechos y obligaciones que se han construido a lo largo del tiempo, basadas en la confianza. En el contexto económico y empresarial, el término hace referencia a las relaciones entre los actores económicos, y se expresa en el grado de reciprocidad y confianza necesaria para realizar de forma continua y coordinada actividades productivas (Morrós y Vidal, 2005: 89). El capital social hace referencia a todos los factores que hacen posible una acción social, sin necesidad de recurrir a presiones de ningún tipo. Constituye un recurso que se genera en base a las relaciones entre la organización y sus stakeholders, con base en su implicación y compromiso, y aquí es donde nuevamente la comunicación y la ética vuelven a estar presentes.

Antiguo paternariado social y nuevo paternariado social

Desarrollamos el concepto de paternariado; es decir, el medio por el cual la organización coopera con la sociedad en distintos ámbitos. Presentaremos dos enfoques.

- El antiguo paternariado social. Se centra en las relaciones que mantenían las empresas con sus empleados. Esta relación se enmarcaba en el mercado de trabajo. El fin principal de esta relación era: “el crecimiento económico, estable y continuado compatible con una situación de pleno empleo y en cooperación con los gobiernos”. (Morrós y Vidal, 2005: 91).
- El nuevo paternariado social. Va más allá e incluye las asociaciones voluntarias. Nelson y Zadek lo define como:

“diferentes combinaciones de personas y organizaciones procedentes de diferentes ámbitos públicos y sociales que se comprometen a desarrollar relaciones voluntarias, de ayuda mutua, que generan nuevos beneficios, dirigidas a alcanzar objetivos de interés público mediante la combinación de recursos y competencias” (Citado por Morrós y Vidal, 2005: 91).

Nelson y Zadek afirman que esta nueva forma de paternariado representa una “Nueva gobernanza”. Podemos decir que se trata de un trabajo en red, voluntario y recíproco, pero en el momento en el que se decide entrar se asumen obligaciones con el resto de *stakeholders* que buscan objetivos comunes (Morrós y Vidal, 2005: 91).

4. Los directivos, actores de la Responsabilidad Social como actitud

El desarrollo de las políticas e iniciativas en materia de responsabilidad social corresponden, en una primera instancia, a la dirección de la empresa. Luego ésta deberá trabajar estrechamente con los departamentos implicados. En caso de no contar con un departamento de responsabilidad social, los departamentos con mayor implicación son comunicación, recursos humanos, medio ambiente, aunque la presencia y denominación de los mismos dependerá de la naturaleza y contexto de la organización.

Independiente del departamento implicado, lo importante es la actitud que impere en la dirección hacia la responsabilidad social. Aunque la RSE incluye como uno de sus pilares el diálogo con los *stakeholders*, el desarrollo de una estrategia y las decisiones que conlleva el desarrollo de esta estrategia competen directamente a la dirección.

A continuación ofrecemos una clasificación inicial que divide a las empresas en dos grupos, en función de la actitud que siguen de sus directivos en materia de RSE (Morrós y Vidal, 2005: 95-96).

- a) Directivos que actúan por convicción. Podemos considerarlos como directivos dedicados.
- b) Directivos que actúan por estrategia. Actúan anticipándose o por reacción a los acontecimientos. Es aquí donde los autores ubican el método proactivo como deseable, pero afirman que a menudo las iniciativas de RSE se adoptan como reacción al surgimiento de una crisis determinada.

Desarrollar este modelo proactivo de RSE como medida de anticipación a posibles conflictos y, por consecuencia, como actitud general en la organización, supone compartir más información con los públicos. Ello permitirá que desde una fase temprana sea posible anticiparse a los cambios y reestructuraciones que cualquier organización puede resentir en entornos cambiantes y afectar lo menos posible a sus grupos de interés.

4.1. Un cambio sostenible

Tomando como referencia el último informe *Forética 2008* sobre Responsabilidad Social Empresarial, apreciamos cómo en una clasificación de las empresas, atendiendo a la actitud hacia la RSE, podemos encontrar con 6 tipos de empresas según la percepción que tienen de sí mismas.⁵ Nos encontramos con actitudes positivas, escépticas y contrarias. La segmentación fue estructurada siguiendo el siguiente modelo:

- Líder. Cree en la RSE y la aplica (4,4%)
- “*Me Too*”. No acaba de creer en la RSE pero hace algo (12,7%)
- Rezagado. Cree en la RSE pero no la aplica (33,1%)
- Pragmático. No ve útil la RSE y no la aplica (27,2%)
- Detractor. Ni cree en la RSE ni la aplica (17,8%)
- Inconsistente: Es escéptico ante la RSE pero cree en su utilidad (4,9%)

Cincuenta por ciento de los encuestados (líderes, “*me too*” y rezagados) consideran la responsabilidad social útil para sus empresas. Sin embargo, 45 por ciento (pragmáticos y detractores) no hacen nada en RSE y 5 por ciento proceden de manera inconsistente.

4.2. La correcta comunicación con los grupos de interés

La comunicación se convierte, una vez asumido un enfoque de gestión responsable, en un eje fundamental para la organización y para los directivos. Gracias a ella y a su correcta planificación y ejecución, se produce la transmisión de los valores e iniciativas adquiridos por la organización al adquirir un enfoque basado en la RSE a la sociedad. El éxito de esta labor, iniciada idealmente desde la dirección, está en la comprensión y comprensión de la vinculación que se produce con las estrategias e iniciativas de negocio.

La comunicación se incorpora al funcionamiento de la organización, y por lo tanto el estilo de trabajo sobre el que la organización desarrolle su política comunicativa se convertirá en una herramienta clave para la gestión de la relación con los *stakeholders*. Con ello y con una correcta gestión se comunicarán las políticas de RSE que se han planificado, desarrollado y ejecutado en la organización, contribuyendo así a la credibilidad y transparencia de la información.

El valor intangible de la reputación está íntimamente relacionado con los *stakeholders* y con la gestión de la comunicación en la organización. Será labor de los directivos, incluyendo la dirección de comunicación y de RSE, asegurar la correcta identificación de los grupos de interés de la organización.

Tomando en consideración la propuesta de los autores del “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” (Krick, Van der Lugt, Partridge et al, 2006),⁶ la identificación de los grupos de interés puede realizarse con base en los siguientes criterios:

- Responsabilidad. Personas, organizaciones, empresas e instituciones con las que la organización tiene o tendrá responsabilidades (ya sean legales, financieras y operativas).
- Influencia. *Stakeholders* que tienen o tendrán posibilidades de influir en la labor y capacidad de la empresa para alcanzar sus metas, considerando que

sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.

- Cercanía. Públicos con los que interactúa la empresa, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la empresa, o aquellos de los que la empresa depende para el desarrollo de sus operaciones cotidianas, así como aquellos que viven cerca de las plantas de producción.
- Dependencia. Se trata de las personas que más dependen de su empresa, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, salud o bienestar depende de sus productos, así como determinados proveedores.
- Representación. Personas que a través de estructuras regulatorias o culturales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, etcétera.

La metodología sugerida por los referidos autores para reducir el riesgo de no identificar a todos los grupos de interés relevantes, se desarrolla en tres fases:

- Convocar a un grupo interfuncional que tenga amplios conocimientos de la organización, el proyecto, el departamento o el tema específico para el que se desean identificar los grupos de interés relevantes.
- Generar una lista de categorías de posibles grupos de interés siguiendo el esquema de dimensiones antes propuesto, o agrupándolos en tres grandes grupos como mínimo: personas con las que la empresa tiene responsabilidades; personas que tienen probabilidad de influir en el desempeño de la organización y grupos de interés afectados por las operaciones de la organización.
- Agrupe a los grupos de interés en distintas categorías y subgrupos que compartan perspectivas similares. La diferenciación por subgrupos sirve para determinar la relevancia de los distintos grupos y los pasos a seguir.

Esta misma metodología podría aplicarse con criterios de clasificación distintos, por ejemplo, la relación que la empresa mantiene con los grupos de interés:

- Relaciones contractuales: clientes, proveedores, instituciones financieras y empleados.
- Relaciones económicas: inversores, accionistas y socios.
- Relaciones de colaboración: organizaciones sociales y medioambientales, sindicatos, administración local, regional y/o nacional, líderes de opinión y sociedad en general.

Como resultado de esa jerarquización y del diagnóstico de la relación con los grupos de interés, la dirección deberá establecer los canales y periodicidad de contacto con cada uno, con base en los objetivos comunicativos que se establezcan para cada público, considerando, además, la estrategia de comunicación así como los recursos humanos y el calendario de ejecución. La información obtenida como consecuencia de la identificación, definición de estrategias y políticas comunicativas para cada grupo de interés, deberá ser procesada por la empresa, de modo que:

“entre a formar parte de los inputs necesarios en la toma de decisiones a todos los niveles, incluyendo la estrategia misma de comunicación. El desarrollo de iniciativas a partir del feedback recogido en el proceso de diálogo con los grupos de interés no sólo demuestra la proactividad de la empresa sino que constituye el principal agente motivacional para el mantenimiento de dicho diálogo. De ahí la importancia de comunicar estas iniciativas a los públicos respectivos como una consecuencia directa de su participación en el proceso de diálogo” (Azüero, 2009: 30).

5. Conclusiones

La situación social basada en múltiples actores organizativos, grupos de interés divergentes, complejidad del proceso productivo y públicos cada vez más activos, hace imprescindible gestionar proactivamente las organizaciones. Por ello, uno de los elementos de protección ante situaciones de crisis puede ser la responsabilidad social observada por las organizaciones.

La gestión que trabaja desde un enfoque responsable podrá disponer de aspectos amortiguadores ante las situaciones críticas, y dispondrá de una consideración social que coadyuve a responder adecuadamente a las situaciones conflictivas. Las situacio-

nes de crisis se caracterizan por la imprevisibilidad y la exposición negativa de la organización ante la opinión pública.

Una correcta definición de los públicos objetivos de la organización, así como el establecimiento de estrategias adecuadas para cada uno de ellos, permitirá que la organización conozca sus características, demandas y expectativas. Gracias a ello los *stakeholders* de la organización formarán parte de ella y, por ende, mejorará la reputación de la organización en ellos.

Las organizaciones que se han empoderado de un enfoque responsable, deben hacer de la comunicación la pieza clave que articulará la responsabilidad social dentro y fuera de la organización. La correcta gestión de la comunicación en todos los niveles de la organización actuará como elemento proactivo, facilitando el conocimiento y la relación entre todos los miembros y actuando como amortiguador de las posibles crisis que se puedan acontecer.

Derivado de la correcta gestión de la comunicación en la organización, el establecimiento de planes adecuados a los diferentes estados de las crisis supondrá para la organización contar con instrumentos que ayudarán a gestionar y solucionar las posibles situaciones en las que se vean envueltas.

Bibliografía

Azüero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuesta para un modelo de Comunicación Responsable*. Madrid: Colección Cuadernos Forética.

Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: Editorial UOC.

Forética (2008). *Informe Forética 2008. Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España*. Madrid: Forética (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética).

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Husted, B. & Salazar, J.: “Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de las empresas grandes ubicadas en México”. En *Contaduría y Administración*, número 215, pp. 9-23, enero –abril 2005.

Jáuregui, R. “Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social,... ¿De qué hablamos?” en *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (2009, abril – junio), número 79. Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2009. URL: <http://sociedadinformacion.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp@idarticulo=2&rev=79.htm>

Lorenzo, B. “La creación de valor a largo plazo. La mejor herramienta para que las empresas superen la crisis”. En sitio web Taller de Crisis. Fecha de entrada octubre, 2009. Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2009. URL: <http://tallerdecrisis.blogspot.com/2009/10/la-creacion-de-valor-largo-plazo-la.html>

Libro Verde Comisión Europea (2001). *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: “El papel del gobierno en la RSE: Fomento de Políticas Públicas”. Presentación realizada en las Jornadas de Reflexión sobre la de Responsabilidad Social Universitaria. (2008, Marzo). Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2009. URL: <http://www.rsuniversitaria.org/documentos/MINISTERIO.pdf>.

Marín Calahorra, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación*. Madrid: Editorial Fragua.

Míguez González, M. I. “Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas” en *Zer*, Vol. 12, nº23, pp.183-197, 2007.

Morrós Ribera, J. & Vidal Martínez, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Fundación Confemetal.

Piñuel Raigada, J. L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.

Villafañe, J. (2008). *Informe Anual 2008: La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación.

¹Isabel María Ruiz Mora es investigadora y docente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga, España. Actualmente investiga sobre Responsabilidad Social y Comunicación Organizacional. Su cuenta de correo electrónico es: isabelruiz@uma.es.

²Antonio Castillo es Doctor en Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor de Relaciones Públicas de la Universidad de Málaga. Director del Programa de Doctorado “Comunicación Organizacional”. Director del Máster Oficial “Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación”. Su cuenta de correo electrónico es: acastilloe@uma.es

³Véase: Beatriz Lorenzo. “La creación de valor a largo plazo, la mejor herramienta para que las empresas superen la crisis” (2009, octubre). Disponible en <http://tallerdecrisis.blogspot.com/2009/10/la-creacion-de-valor-largo-plazo-la.html>. Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2009.

⁴Véase: <http://www.villafane.info/index.php?section=reputacion#quees> Fecha de consulta: 24 de noviembre 2009

⁵T. Krick., C. Van der Lugt., K. Partridge et al. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Account-ability, United Nations Environmental Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. Citado por Azuero, D. (2009). La comunicación de la RSE. Propuesta para un modelo de Comunicación Responsable. Madrid. España: Colección Cuadernos Forética, p. 24-26.

Juan Andrés Rincón



Apuntes hacia un modelo compasivo de comunicación durante crisis

Juan Andrés Rincón González ¹

“[...] los pesimistas somos útiles, mientras que los optimistas son peligrosos y dañinos. Si uno es pesimista y advierte los peligros, obliga a reflexionar, y tal vez contribuya a que se resuelvan los problemas. Los optimistas, en cambio, dicen que todo es maravilloso, que no hay que hacer nada, y los problemas llegan”.

Giovanni Sartori

Introducción

Una noche de tormenta. Los pasajeros han pasado por tribulaciones para llegar al aeropuerto de una ciudad como la de México, ahora ya están a punto de subir al avión que ha de llevarlos a su destino. Demoras, explicaciones confusas, incertidumbre, preocupación, y al fin, una instrucción: abordar. Una vez dentro de la aeronave, los minutos se suceden, nuevamente inquietud; mal clima, un anuncio: “problemas con el rotor de la marcha de una turbina”. La espera termina cuando el capitán decide iniciar el recorrido hacia la pista en que han de despegar. Cuando el avión levanta el vuelo, súbitamente se derrumba. Al caer, el tren de aterrizaje se despedaza, así como también el ala izquierda.

Según los afectados, no hubo ayuda por parte del personal de la aerolínea para evacuar el avión. Algunos refieren a los medios de información que tuvieron que salir por donde pudieron. Una pasajera, entrevistada un par de días después del accidente por un influyente noticiero radiofónico, señala que “no hubo apoyo, no vimos al personal de la aerolínea, les hace falta humanidad”. El periodista remata: “se trata de una empresa de mariquitas (sic)”. La empresa tarda en responder, cuando lo hace, es a través de sus abogados, y la intención es defenderse. Un par de meses después, los pasajeros ratifican una denuncia ante el Ministerio Público “por daños y posibles perjuicios, daños psicológicos, físicos, que pudiéramos tener a futuro”. La reputación y subsistencia de la compañía están en entredicho (NB: Hoy la empresa ha quebrado).

1. Paradigma preexistente: La lógica del más fuerte

Hablemos de vulnerabilidad: De acuerdo con *Swiss Re* 2009, pág 6, tan sólo durante 2008, aproximadamente 5 mil 600 personas perdieron la vida en siniestros causados por el hombre. “Un ataque terrorista en lujosos hoteles y otras instalaciones en Mumbai finalizó con un balance de 172 muertos; a pesar de que el número de muertes en el sector de la aviación descendió con respecto a 2007, unas 500 personas, entre pasajeros y tripulantes, perecieron en accidentes aéreos en 2008”. De hecho, el primero de junio de 2009, el director general de Air France, Pierre-Henri Gourgeon, se vio en la terrible necesidad de salir ante el público a confirmar: “Estamos ante una catástrofe aérea”, en relación con la desaparición del avión de la compañía que cubría la ruta Río de Janeiro-París con 228 personas a bordo. A estos eventos pueden agregarse el incendio en las instalaciones de los Estudios Universal. Tales siniestros dejaron pérdidas superiores a los 500 millones de dólares, de acuerdo con el estudio de la firma reaseguradora. En el mismo año, el gigante francés de telecomunicaciones, *France Telecom*, debió hacer frente al suicidio de 25 miembros de su personal, lo cual le colocó en el centro de las miradas mundiales.

Esta dolorosa numeralia refleja la frágil situación que viven las organizaciones frente a diferentes tipos de riesgos que pueden evolucionar en crisis.

A partir de los actos terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos -y de los múltiples efectos colaterales que tuvieron en la estructura gerencial y de operación de muchos sectores empresariales-, un sinnúmero de multinacionales se dieron a la tarea de revisar sus planes de continuidad de negocio y de manejo de crisis, y ahora dedican más tiempo y recursos a la evaluación de riesgos, incluso de algunos que antes no hubieran querido siquiera imaginar, así como al fortalecimiento de sus planes de continuidad del negocio. Esta nueva condición genera un contexto en el cual las prácticas de diagnóstico, diseño, respuesta y evaluación organizacional frente a situaciones de crisis, también han experimentado transformaciones.

Si bien es cierto que en los años recientes: “las crisis han favorecido la evolución de la visión y actitudes de los directivos de empresa con respecto la fuerza que representa la capacidad de comunicarse con otros” (Rincón 2007), para muchas empresas -a pe-

sar de las numerosas oportunidades de aprendizaje ofrecidas por el entorno- una crisis sigue siendo el peor de los escenarios que **otros** pueden enfrentar.

Esta sensación de invulnerabilidad, tan ingenua y perversa como puede parecer, no sólo existe,² sino que se presenta en multiplicidad de casos,³ y puede sin duda, llevar a dichas organizaciones a desatender la visualización de los peores y más probables escenarios, e incluso les puede conducir a desarrollar altos niveles de insensibilidad frente a las necesidades de las personas que pueden resultar afectadas, directa o indirectamente, cuando se desencadena alguno de esos desastres. Ante este panorama complejo pero real, parece pertinente preguntarnos si ¿el manejo de crisis y, particularmente, de la comunicación, continúa siendo apenas un lujo morboso (Rincón 2004) en el que no es indispensable invertir?

Las implicaciones de un descuido pueden ser fatales, por ello, se debe tener cautela en el plano de las recomendaciones, sean operativas o comunicativas, muchas de las cuales han sido plasmadas en un extenso y valioso material de la literatura de administración de crisis. El terreno que se pisa cuando se enfrenta una crisis es frágil, particularmente cuando la empresa no cuenta con una preparación formal para atender la situación. Como se evidenció anteriormente, los desastres son más frecuentes de lo que se piensa y, sin embargo, las firmas no siempre manejan adecuadamente los procesos de comunicación con los afectados.

Harold Burson (2002), pionero de la disciplina y práctica de las relaciones públicas señala que: “en el siglo XIX, las corporaciones se convirtieron en vehículos no sólo del intercambio de acciones bursátiles, sino de creación de monopolios y restricción del comercio. La violencia -resalta- era usada con frecuencia para lograr la voluntad de la corporación”. Violencia que puede tomar diferentes formas en la actualidad: prepotencia, omisión, descuido, desatención insensible de los reclamos de poblaciones enteras respecto del actuar de una empresa.

Factores determinantes en la evolución del paradigma preexistente

Autores como Werner y Weiss 2003, y Schwartz 2000, ponen en la mira de la sociedad a compañías de todo tamaño y reputación, en sendos libros con nombres tan claros como amenazantes: *El libro negro de las marcas: El lado oscuro de las empresas globales* y *Cuando las compañías buenas se portan mal: Responsabilidad y riesgos en una era de globalización*. Y si hablamos de espacios en Internet en los que se juzga el desempeño de las organizaciones, encontraremos una gran variedad, entre los que podemos subrayar *Apestan.com*, *CorporateWatch*⁴, entre otros. Y ni qué decir del riesgo que representan los medios sociales, como blogs y redes como Facebook, Youtube o Twitter, que con su inmediatez y accesibilidad elevan el nivel de riesgo reputacional de las empresas.

¿Por qué con todos estos riesgos algunas organizaciones enfrentan las crisis en formas por demás inadecuadas? ¿Por qué les cuesta tanto trabajo aprender? ¿Por qué las empresas, con todo su poder, fallan al reconocer las implicaciones de comportamientos comunicativos tan insensibles? ¿En qué medida la sociedad civil y las organizaciones de activistas han evolucionado para demandar respuestas diferentes a situaciones recurrentes? ¿Cuál es el papel real del gobierno y sus entidades? Estas son preguntas que deben provocar discusiones y propuestas en diferentes sectores.

Es importante considerar que, a partir de la globalización de los procesos de intercambio económico, social, cultural y tecnológico, el pensamiento corporativo contemporáneo ha sido influenciado por preocupaciones acerca del desarrollo sustentable y la atención de asuntos de interés público.

Harold Burson afirma que el liderazgo corporativo ha evolucionado de la actitud del siglo XIX de “**al diablo con el público**” hacia el reconocimiento de la empresa como entidad social. Los miembros de la Sección Mexicana del Club de Roma⁵ van un paso más allá cuando sugieren que “para proteger a la humanidad futura y garantizarle la calidad de vida necesaria, el desarrollo sustentable debe no sólo valorar los recursos del planeta, sino además asegurar que se obtenga mayor equidad social” (Urquidí 1996, pág. 11) Desde la óptica de las empresas, el imperativo de la competitividad las

obliga continuamente a reestructurar sus operaciones en función de favorecer un desempeño más equitativo. Aunque no es lo único que deben cuidar.

Varias organizaciones mundiales⁶ coinciden en señalar que las compañías enfrentan nuevos retos y responsabilidades, cuyo análisis y comprensión contribuye a explicar el proceso de evolución del paradigma de respuesta frente a situaciones de crisis que más adelante se explicará. Concretamente, la *Caux Round Table*⁷ (2001) propone, entre otros, los siguientes Principios para los Negocios:

- Las corporaciones deben responder a los asuntos que afectan los ambientes físico, social y económico no sólo por el impacto de su operación sino por un sentido proactivo de responsabilidad para con todas las audiencias a quienes sirven.
- Las corporaciones necesitan considerar el balance entre las preocupaciones de corto plazo de los accionistas y aquellas de largo plazo de la empresa misma y sus otros grupos de interés específico.
- Sin embargo, no es suficiente alcanzar los objetivos y desempeño tradicionales. Es necesario desarrollar estándares voluntarios que excedan los requerimientos legales vigentes para alcanzar un desarrollo sustentable. La “licencia para operar”, la expide la sociedad y la empresa debe ganársela.
- Las empresas no pueden actuar en solitario, sino que deben buscar acuerdos de cooperación con los gobiernos, otras instituciones y comunidades locales para atender los asuntos sociales más apremiantes.
- Las empresas deben conducirse de manera ejemplar, esto es, en forma ética y transparente, lo que reflejará un compromiso con la dignidad humana, con las libertades políticas y económicas y con la preservación del planeta.

Estos principios deben orientar la actuación corporativa de manera consistente y más allá de la simulación o la apariencia. Las empresas deben conocer, comprender y, en su caso, atender las grandes inquietudes de su tiempo, de tal forma que constituyan

-también en esto- un verdadero ejemplo de civilidad responsable. En este sentido, las preocupaciones por los efectos del cambio climático global, enfermedades infecciosas como Influenza A H1N1, SIDA, SARS, la fiebre aviar o el llamado “mal de las vacas locas”; amenazas como el ántrax; inquietudes por el cuidado de la salud y temas como la obesidad o sus antónimos anorexia y bulimia, el terrorismo; la polarización de la pobreza; el lento pero constante desarrollo de injusticias en el lugar de trabajo o la lucha por un empleo digno (*Euro RSCG Worldwide 2004*), entre muchos otros asuntos, son motivo justificado de ansiedad para muchos empresarios, o al menos lo son cuando evolucionan y se tornan en algún tipo de crisis.

Frente a una realidad que revela la fortaleza de las corporaciones y empresas, no sólo para dominar a través de su capacidad económica, sino para transformar al mundo en que operan, no queda mucho lugar en el cual esconderse (o tomarse un momento para pensar) del escrutinio público. Las organizaciones viven en el centro de las miradas, son buscadas, interpeladas, negadas, admiradas, odiadas, temidas, deseadas, envidiadas, apoyadas o exterminadas. Nada de lo cual es cómodo o ventajoso, como condición sostenida en el tiempo. El imperativo moral de dar la cara está determinado por a) la obligación de reportar los logros de la empresa con base en la llamada Triple Línea de Resultados (financieros, sociales y ambientales) y b) por el carácter permanente de mayor visibilidad. La tendencia mundial indica que el buscar y alcanzar estos tres tipos de resultados convierten a un país o a una empresa, en un atractivo de negocios o en un sinónimo de problemas (Rincón 2001).

Peter Sutherland (citado en McIntosh et al 1998), CEO de *British Petroleum* resume en una forma muy clara esta condición de notoriedad:

“Una compañía que abusa de su fuerza de sus empleados, o que emplea trabajos forzados, no quebranta solamente la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Declaración de Viena, sino que se encuentra expuesta en la cara del pensamiento civilizado en todo el mundo. Tal compañía está actuando irresponsablemente en un área que está dentro de su competencia. Y en un mundo de transparencia en aumento y de comunicaciones globales, está cometiendo un grave error si piensa que tales comportamientos no llamarán la atención”.

2. Aproximaciones conceptuales que sustentan el modelo

2.1 Los públicos clave

Toda organización está compuesta por la interrelación de diversas personas que, agrupadas por intereses, constituyen públicos a los que se debe atender en función de las necesidades que la organización contribuye a satisfacer o bien, a aquellas que los grupos satisfacen a la empresa. Uno de los padres fundadores de esta conceptualización, R. E. Freeman (1984), define a los públicos clave como: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización”. Capron (1997) los denomina actores o coalición de actores que están en juego; mientras que Clarkson (1995) los concibe como “personas o grupos que tienen, o reclaman, derechos, intereses o participación en una corporación y con sus actividades presentes, pasadas o futuras. Tales derechos o intereses reclamados son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la empresa, y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas”.

Durante una situación de crisis, los públicos clave pueden ser disímiles de aquellos para quienes prevemos el plan de comunicación convencional. Aunque debemos notar que las diferencias son particularmente complejas de identificar y más aún de manejar, toda vez que la urgencia de respuesta, la legitimidad en su constitución y reclamo como grupo, y el súbito poder que adquieren, puede desencadenar efectos en cadena respecto de la situación original.

Debemos entonces diferenciar las necesidades tanto de información como de comunicación, de los públicos con base en a) su nivel de afectación directa; b) su nivel de interés en el asunto; c) su nivel de participación activa en el problema o en su solución y d) el grado de poder o legitimidad para influir en el destino de la empresa u organización. Es importante anotar que los criterios anteriores pueden actuar al mismo tiempo o presentarse de manera aislada, lo cual deberá determinar la intensidad de la respuesta.

Frente a una crisis, los niveles de afectación, interés, participación y grado de poder se retroalimentan y determinan la reacción. Las **víctimas**, **sus parientes**, o los **tes-**

tigos, reaccionarán de maneras diferentes a lo que se puede suponer. Los encargados de la respuesta organizacional frente a una crisis deben estar preparados para entender y respetar la debilidad, física y emocional de los involucrados. Además, deben encontrar el momento adecuado para hablar con ellos sobre procedimientos o políticas de la compañía. Los **residentes locales** pueden ser defensores u opositores a las actividades y posturas de la empresa. Los **rescatistas** suelen estar acostumbrados a vivir toda clase de tragedias, pero no deben ser sobreestimados; también necesitan información oportuna y clara de la situación. No tienen tiempo que perder y pueden transformarse en apoyo en los esfuerzos para controlar la situación. Los **testigos** son a menudo públicos clave circunstanciales, pueden estar afectados por lo que pudieron haber oído o visto, con lo que suelen reconstruir la historia y, por ende, favorecen la primera impresión de lo ocurrido. Los **medios de información** buscan primordialmente a estos públicos. De la organización depende atenderles antes que los reporteros. Y desde luego, los **empleados** de la organización afectante, quienes en medio de la situación de crisis deben hacer frente tanto a la consecuencia inmediata en términos de operación como a la difícil tarea de atención de las personas afectadas.

2.2 Crisis como quebranto del equilibrio cotidiano

El ser humano parece buscar cotidianamente mantener bajo control la mayor cantidad posible de circunstancias que afectan su entorno inmediato. Esta condición de equilibrio homeostático no siempre es factible, los problemas se agrandan y las crisis estallan.

Las respuestas frente a una crisis pueden variar en la medida en que las crisis mismas son diferentes, por ejemplo, cuando resultan catastróficas por la alta afectación a vidas humanas, la organización se encuentra particularmente vulnerable a la atribución de responsabilidad por parte de públicos especiales, por lo que la intensidad y frecuencia de la comunicación debe ser mayor. Situada en el ojo del huracán por la crisis misma y por su capacidad de escalamiento, la empresa requiere tomar decisio-

nes que le permitan transitar por el difícil camino de restablecer un equilibrio perdido y contener la erosión gradual de su reputación.

Como vimos anteriormente, una crisis provoca el surgimiento de públicos clave específicos y también altera la prioridad que se había concedido previamente a cada grupo en los programas comunicativos convencionales. Activa el plan de manejo de crisis y con ello, pone a la vista aún más la sutileza con que debe ser atendida la comunicación de la organización.

El cuidado extremo otorgado a la comunicación durante una situación extrema es justificado porque “una de las resultantes más frecuentes de una crisis, experimentada por individuos o grupos, es el trauma” (Wilson 1994, pág. 10).

Wilson (1994, pág. 12) asevera que: “el trauma sacude, porque 1) lastima o destruye la capacidad de una persona para adaptarse al mundo ordinario y 2) añade presión a los factores de estrés preexistentes en la vida cotidiana de las personas”.

Las cuatro fases que experimenta una persona afectada por el trauma son: *Shock*, Impacto, Recuperación y Resolución Post Traumática (Rincón, 2004).

La etapa de **Shock** comienza cuando la crisis estalla y puede continuar hasta por una semana. En esta condición, la persona afectada tiene dificultades para comprender la situación misma en la que está involucrada. Se presenta un estado de miedo, alarma e inmovilización, los sentidos se saturan por la cantidad de información que reciben (olores, imágenes, sonidos, sabores, tacto), puede haber distorsión visual, auditiva o temporal, el cerebro es incapaz de procesar satisfactoriamente e inicia un periodo de insensibilidad emocional.

Con frecuencia las personas afectadas directamente se ven rodeadas de reporteros, cámaras, rescatistas, autoridades, entre otros, lo cual incrementa su desesperación y angustia. En muchas ocasiones a esta condición se añade la presencia de representantes de la organización afectante tratando de comunicarse con ellos en medio de tan difícil estado.

La fase de **Impacto** inicia cuando se abandona el lugar donde sucedió la crisis y puede durar desde unos días hasta varias semanas. Generalmente se extiende hasta que la gente es capaz de recuperar sus patrones de comportamiento rutinario. Frecuentemente se acompaña de confusión, en tanto se comienza a tener claridad del tamaño del daño, de la presencia de la muerte o heridas. Es un periodo intensamente emocional.

La fase de **Recuperación** comienza cuando la gente afectada recupera su rutina normal y la acompaña de días estables en términos emocionales. Se comienza a presentar una disminución en los síntomas (emocionales, cognitivos, físicos y sociales) de la etapa de Impacto, por lo que se da un retorno gradual del estado de alerta, habilidad para razonar, recuerdos, y expresión de emociones que anteriormente habían sido alteradas.

La fase de **Resolución Post Traumática** se presenta con el desarrollo de nuevas rutinas. Implica cambios en comportamientos, formas de pensar y en los niveles de percepción, los cuales pueden ser permanentes. La gente afectada no llega a esta resolución por sí misma, sino que la resolución debe ser orientada por los expertos en psicología. Sin una Resolución Post Traumática positiva, la gente afectada vivirá en una lucha permanente con el *distress* ocasionado por los ciclos de trauma no resuelto.

El entendimiento y manejo primario de un trauma es una condición importante para individuos dedicados a la atención de situaciones de crisis, aún cuando suele ser un tema que se piensa exclusivo para los especialistas en psicología. Es por ello que la multidisciplinariedad es una condición necesaria para atender adecuadamente una crisis. Los mejores equipos pueden contener abogados, ingenieros, especialistas en sistemas de cómputo, ajustadores, médicos, sociólogos, psicólogos y comunicólogos organizacionales, entre otros profesionales. No obstante, durante la crisis, con equipo de respuesta o sin él, la organización tendrá que entender y ocuparse directamente de las necesidades inmediatas de los afectados.

En particular, el responsable de comunicación difícilmente podrá evitar el contacto con la gente afectada, y muy probablemente buscará atenderlos, entenderlos, escuchar sus reclamos, responder sus preguntas, recabar sus demandas. Y ante ello, es

vital contar con una capacitación relevante y profesional, fundamentada, específica; además de la ayuda de expertos, que es invaluable para la atención inmediata y posterior de las personas afectadas, así como para el diseño de las respuestas adecuadas.

El reconocimiento de los síntomas de un trauma⁸ puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor el proceso por el cual las personas o grupos afectados construyen su interpretación del suceso y elaboran su visión de las responsabilidades o culpas. La respuesta comunicativa tiene que estar, en consecuencia, determinada por la forma en que se sienten, lo que necesitan saber, lo que podemos decir, lo que no debemos decir o hacer, y por las posibilidades que tenemos de ayudar.

2.3 Teorías de la Atribución y de la Justicia Organizacional

Referirse a públicos afectados alude a colectividades que se conforman en torno de una búsqueda en común a partir del impacto sufrido por la crisis misma. Dicho colectivismo puede ser definido como un patrón social en el que individuos se ven a sí mismos como parte de uno o más grupos, motivados por normas, quehaceres y metas semejantes (Triandis 1995). En el caso de los grupos afectados por una crisis, su creación no tiene precedentes, ya que ninguno de ellos habría deseado ser parte de dicha situación.

La gente cuyo equilibrio ha sido perturbado y que se encuentra afectada por el trauma, buscará de forma individual o colectiva, directa o indirectamente, dar sentido a la crisis desde la perspectiva de su propia afectación. Esta noción es denominada atribución de responsabilidad (Coombs 2007). De acuerdo con el autor, las atribuciones generan emociones y afectan la forma en que las personas interactúan con aquellos involucrados en el evento. Las crisis son eventos negativos y son repentinos, de tal forma que crean atribuciones de responsabilidad por parte de los diferentes públicos clave. Es posible que la gente culpe a la organización y, de ser así, la gente reaccionará negativamente.

Las atribuciones se dan con base en la información inicial del evento y están determinadas en gran medida por las valoraciones que realizan los directamente afectados.

Una parte importante de la construcción del sentido de una crisis pasa entonces por la comprensión de la causa de la situación (hacer sentido), sin embargo, esta demanda cognitiva es precedida por la búsqueda de un responsable, incluso se llega a la calificación (fundamentada o no) de culpables. La culpabilidad es el grado máximo de atribución de responsabilidad frente a una crisis.

Por ello, desde el momento en que la crisis es declarada, las implicaciones para la organización y los públicos clave les llevarán a tomar postura, e incluso, a pronunciarse al respecto, de tal forma que les sea posible incidir en la atribución inicial de causa y responsabilidad sobre el evento.

Las organizaciones tienden a estar mejor preparadas para determinar la conveniencia y las formas que habría de tomar la respuesta comunicativa, en caso de considerarse prudente. No obstante, los públicos clave tendrán menos experiencia, tiempo y preparación para considerar si es conveniente o no hablar o si es válido o no exigir respuestas, y de frente a esa circunstancia, muy probablemente asignarán culpa basados en la información de que disponen, en las impresiones que obtengan del entorno, de los rumores o historias relativas a la empresa afectante y no dudarán en dar a conocer su punto de vista a los medios de información y a cuanta persona esté dispuesta a escucharlos o leerlos en los medios o redes sociales.

Detrás de la conducta de los públicos clave y de la empresa estarán implícitos no sólo los valores personales u organizacionales, sino que, como parte importante de la toma de postura, estarán las ideas de justicia o injusticia de cada uno de ellos.

En opinión de Sheppard, *et al* (1992), la justicia salta a la discusión cuando las acciones o decisiones de algunas personas en la organización, benefician o dañan los intereses de algunos individuos o grupos en formas diferenciadas.

Las organizaciones llevan a cabo diferentes actividades; sin embargo, no todas ellas despiertan la preocupación por la justicia o la injusticia. Tan subjetivo como pueda

parecer, no puede restarse importancia al hecho de que frente a una crisis en la que una organización está involucrada, se generarán nociones de justicia o injusticia, a favor o en contra de la misma. A este respecto, se debe notar que las crisis son construcciones sociales con causas y efectos diversos y, por ende, sistemas complejos de intereses, y en la medida en que se involucran más actores se torna más compleja la interpretación de la justicia de las decisiones y las resultantes de la actuación organizacional.

Existen dos factores generales que influyen la necesidad de responder frente a una injusticia (Sheppard 1992, pág. 12) el impacto de la injusticia en el receptor (producto de la magnitud de la injusticia) y la culpabilidad percibida del agente, procedimiento o sistema (culpa); y b) el nivel de preocupación por limitar la posibilidad de ocurrencia de una injusticia en el futuro (producto de la magnitud de la injusticia y de la probabilidad de que exista en el futuro).

Esta percepción de injusticia conlleva necesariamente un daño a la reputación de marca o empresa. En consecuencia, Dukerich, *et al* (2002), sugieren que existen dos componentes críticos que determinan la necesidad de una organización de iniciar un proceso de respuesta que conduzca a la reparación de su reputación: 1) el grado en que las señales reputacionales son negativas y 2) la importancia o notoriedad de los públicos clave que están enviando las señales negativas.

En una condición de crisis es muy probable que existan señales reputacionales que deban atenderse, ya que, como se señaló anteriormente, la notoriedad de ciertos públicos clave los conducirá a la generación de opiniones que pueden afectar a la organización. La necesidad de responder frente a una injusticia conlleva a la *necesidad* de dar la cara.

3 Hacia la definición de un modelo compasivo de comunicación

Cuando una crisis ocurre, una organización debe actuar en consecuencia. Las respuestas frente a una crisis son de tres tipos: operacional, comunicativa y psicológica. Ideal-

mente han sido diseñadas y entrenadas para atender las diferentes dimensiones en que opera una crisis. Tanto la operativa-evidente como aquellas en que se instalan las emociones, las interpretaciones y atribuciones de responsabilidad.

Si bien resulta obvio en apariencia, lo cierto es que la organización de las respuestas no siempre sucede con la facilidad enunciada. La inmovilización puede ser incluso una de las respuestas típicas de personas y organizaciones. En la vasta investigación especializada en el tema, se encuentran numerosos contenidos que refieren las respuestas operacionales típicas frente a crisis de ciertas características comunes (incendios, temblores, amenazas de bomba, entre otras). Asimismo, se ha escrito mucho respecto de la organización de la respuesta comunicativa, particularmente observando la relación con los medios de comunicación.

La mayoría de las veces, los tres tipos de respuesta deberían tener lugar simultáneamente, pero no necesariamente sucede así, y pocas veces se las percibe sincronizadas (Rincón 2004). Incluso, las respuestas comunicativas tienden a abordar sólo aspectos técnicos del problema y no necesariamente, aspectos personales.

3.1 Estructura de la comunicación en situaciones traumáticas: El modelo de Care Giving

Muchas veces se ha mencionado a la compasión como una de las condiciones que debe cumplir la respuesta comunicativa. No obstante, el planteamiento debe moverse menos a la forma y más hacia el fondo. Esto responde a la premisa de que la compasión es una actitud estrictamente personal, es decir, no puede asegurarse que una organización sea compasiva por el sólo hecho de que así lo diga. Y más vale no insinuarlo siquiera si no se es así. Para hablar de compasión desde la perspectiva de la organización, se requiere transformar la manera de pensar de quienes intervienen en el diseño de las estrategias de respuesta frente una situación de crisis, para hacer patente la necesidad de comprender y vivir la compasión como la actitud consistente en comprender y cuidar los sentimientos y necesidades de la gente afectada negativamente por la situación.

Para tener posibilidad de ser efectiva, la comunicación debe ser diseñada de acuerdo con la evolución emocional-cognitiva de la persona afectada; en consecuencia, se debe tener claridad acerca del funcionamiento de las emociones humanas (como se argumentó al hablar de trauma), las cuales entran en juego no sólo en condiciones críticas, sino a lo largo de la vida misma. Rincón (2004) afirma que es necesaria la integración de las respuestas comunicativa y psicológica, con un claro vínculo con la operativa. Esto lleva al planteamiento del modelo de *Care Giving*, es decir, el brindar una atención especial -humana, cercana, cierta, compasiva, abierta, responsable, expresiva, integral- durante una situación de crisis, que tiene que ver con el hecho de que los públicos clave atribuyen responsabilidad a la organización y que perciben que la afectación es una injusticia, en términos de la existencia de inequidad entre lo que el sujeto afectado hizo para provocar la situación misma y lo que el culpable (visto así en términos perceptuales, subjetivos, y no necesariamente legales) parece haber hecho o dejado de hacer para provocar el daño al afectado.

Desde la perspectiva del *Care Giving*, la comunicación en la fase de **Shock** debe centrarse en proveer la información fundamental, la más básica, que permite a la gente salvar su vida o tomar las medidas inmediatas de salvaguarda de sus bienes. El canal primordial para esta fase es la comunicación cara a cara, ya que se requiere de alta expresividad. La comunicación debe ser sensible y evitar el discurso técnico o legal.

La comunicación en la fase de **Impacto** puede ir más allá de lo básico, la gente es capaz de comprender lo sucedido y lo que puede esperar en el futuro inmediato. En esta etapa puede utilizarse una mezcla de tácticas que incluyan cara a cara y medios con menor capacidad expresiva. Es muy importante haber logrado unidad y consistencia en los mensajes que se han transmitido antes y en esta fase ya que pueden determinar la primera impresión de la persona afectada con respecto a la actuación de los representantes de la organización afectante.

En el periodo de **Recuperación** los esfuerzos de comunicación son particularmente importantes puesto que la gente está buscando activamente restablecer el equilibrio perdido. La comunicación puede proveer detalles de lo sucedido, ayudar a la gente a comprender y a seguir adelante. En esta etapa se pueden utilizar canales menos expre-

sivos pero mantenerse abierto a la interacción cara a cara. Las actividades comunicativas pueden orientar la recuperación a través de reuniones con grupos afectados. En este periodo se fortalecen las relaciones con los públicos que la crisis creó. Si bien la intencionalidad es muy acotada por el impacto y por sus repercusiones legales y morales, la organización puede ganar mucho en términos reputacionales si es capaz de enfrentar la realidad que implica la convivencia respetuosa con los afectados a lo largo del tiempo.

Tanto en la **Recuperación** como en la **Resolución Post Traumática**, la organización afectante debe asegurarse de que sus esfuerzos comunicativos tengan el ambiente adecuado para alcanzar los efectos deseados. Para esto es vital que permanezcan atentos al monitoreo de necesidades de información o comunicación de las personas afectadas y definan el perfil comunicativo que es conveniente asumir. Asimismo, es importante que favorezcan actividades de recuperación psicológica para los afectados a través de terceras partes (especialistas). De esta forma, la organización afectante sabrá que está gestionando su reputación de manera estratégica al tener la visión del mantenimiento de las relaciones a un largo plazo.

Durante la respuesta comunicativa, las organizaciones deben crear los ambientes en los cuales los afectados pueden iniciar la tarea de reconstrucción de sus capacidades. En este sentido, la comunicación busca la recuperación de la confianza en la organización. Este esfuerzo puede ser favorecido a través de una comunicación respetuosa y compasiva.

Desarrollado en 2004, el modelo de *Care Giving* propone cuatro estrategias de respuesta básica:

1. **Compasión**; no sólo como forma sino como fondo, que involucra la habilidad para entrar en contacto con la realidad del Otro.
2. **Accountability**, es decir, la habilidad u obligación (moral y, a veces, legal) de responder, de rendir cuentas.

3. **Respeto**, por la persona, por su familia, por su patrimonio, por la empresa, por su nombre, por su reputación, por su compromiso con la sociedad y con la historia.
4. **Expresividad**, entendida como la capacidad entrenada de la organización para dar a conocer sus puntos de vista; la expresividad demanda sensibilizar a la organización de las implicaciones comunicativas del decir y del no decir, del actuar, no actuar, o de cierto tipo de actuación.

El *Care Giving* es un proceso dinámico que abre la posibilidad de conversaciones que acerquen a la organización con los públicos afectados y en consecuencia, propone herramientas de comprensión y conciliación orientadas por el legítimo interés de proteger y/o reparar la reputación y operación de la organización, sin dejar de lado la protección y respeto de la dignidad humana.

El modelo ayuda a la organización a ser consistente en sus acciones y palabras con la filosofía corporativa que le da sustento y con la reputación que le antecede. En la actuación correcta de la organización está la base de una comprensión precisa y honesta de las preocupaciones de las personas afectadas y del favorecimiento, en consecuencia, de una construcción de relaciones positivas a lo largo del tiempo, aún con este tipo de públicos clave.

El modelo como tal podría aportar un grano de arena al vasto campo de estudio, ya que es claro que un **nuevo paradigma de respuesta** a crisis continuará en definición por parte de las organizaciones mismas; las condiciones del entorno en que se desenvuelven; por las nuevas y viejas estrategias de las organizaciones, por la reorientación del concepto y materialización de Gobierno Corporativo; por la influencia del proceso de “auto corrección de las corporaciones hacia una verdadera ciudadanía corporativa (Burson, *op cit, s/n*)”; y de manera importante, por la perspectiva personal y profesional de los responsables del diseño y ejecución de las respuestas organizacionales antes, durante y después de una crisis. En este último sentido, hace falta redundar en la importancia de dar mayor celeridad y seriedad a la formación profesional en este campo.

4 Consideraciones finales

El presente texto pretende solamente formalizar las reflexiones del autor, ya que forma parte de un proyecto más amplio de análisis, instrucción y asesoría especializada; y desde esa intención, busca propiciar el acercamiento y discusión académica de las ideas que se desarrollan actualmente en torno de las implicaciones éticas y psicológicas del manejo de la comunicación de crisis. En esta línea y en la medida en que esto es posible, el modelo de *Care Giving* contribuye a la vivencia del concepto de Desempeño Social Corporativo.

A manera de cierre, destaca el planteamiento hecho por Karl Weick (2003), respecto de la pertinencia de desarrollar una paranoia razonable en las organizaciones, una obsesión por la falla; lo cual se diferencia de la consideración, que en ocasiones se asume, de que el estudio de las crisis se desprende de una actitud de pesimismo por parte del analista, idea que no es exacta, ya que -con base en la argumentación ofrecida- cuando se habla de Triple Línea de Resultados, se debe tener claro que la exigencia hacia las organizaciones de diseñar la estrategia de respuesta -particularmente la comunicativa- debe anclarse en la obligación moral de responder de manera ejemplar, reflejando un compromiso con la dignidad humana, reorientando las prácticas corporativas a través de un optimismo constructivo e informado, sin perder de vista que “el modelo de *Care Giving* resulta apropiado durante una crisis, porque -como organización- le hemos cambiado la vida para siempre a los afectados, aún cuando ellos no lo hayan pedido o buscado (Rincón, 2004)”.⁹

Referencias

- Burson, H. "Whatever happened to the Good Corporate Neighbor?", presentación realizada en la ciudad de Memphis, Tennessee, Estados Unidos, 2 de octubre de 2002.
- Caux Round Table. (2001). "The critical role of the corporation in a global society: A position paper of the Caux round Table", consultado el 23 de agosto de 2004 en http://www.cauxroundtable.org/PP_ROLE.HTM
- Capron, M. (1997). "The evaluation of the Corporate Social Responsibility of Social Economy Firms", CREFIGE, Paris-Dauphine University, consultado el 23 de enero de 2002 en <http://les.man.ac.uk/ipa97/papers/capro107.html>
- Clarkson, M. B. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social development", en *Academy of Management Review*, vol. 20, Issue 1, January 1995.
- Coombs, W. T. "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory", En *Corporate Reputation Review*, s/f, pág.10.
- Coutu, D. "Sense and Reliability: "A conversation with celebrated psychologist Karl E. Weick", *Harvard Business Review*, 2003, 81, pág.4.
- Dukerich, J. y Carter, M. "Distorted Images and Reputation Repair", en Schultz, M. & Hatch, M & Holten L. (2002). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Inglaterra, Oxford University Press: págs. 97-112.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman/Ballinger.
- PR Newswire. "From SARS to Terrorism to the Economy, Euro RSCG Worldwide Measures Consumer Perceptions of Risk". New York, April 29, 2003.
- Mcintosh, M., et al. (1998). *Corporate Citizenship; Successful strategies for responsible companies*, Inglaterra, Financial Times-Pitman Publishing.
- Mitchell, R., et al "Stakeholder Identification and Salience: Dialogue and Operationalization", International Association of Business and Society, USA, IABS Proceedings.
- Rincón, J. A. "La responsabilidad social de las empresas: Acercamiento a casos de éxito y fracaso", conferencia Magistral impartida en las VI Jornadas de Reflexión Universitaria Torrente Viver. Universidad Cristóbal Colón. Veracruz, Veracruz, 2001.
- Rincón, J. A. "Crisis Communication as Care Giving", conferencia presentada en la IABC International Conference, International Association of Business Communicators, Los Ángeles, California, 2004.
- Rincón; J. A. "Medios y Desastres: Modelando el alcance de los medios en las fases de un desastre", conferencia presentada en el Seminario Internacional de Políticas Públicas y Desastres, Instituto Mora, México, D.F, 2007.
- Sabeh, Z., et al. (2000). "Corporate citizenship as a factor of corporate communication". *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 5, Issue 4. [on-line]. Disponible mediante suscripción en: <http://www.emerald-library.com/brev/16805dh1.htm>
- Sheppard, B., et al. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York, Lexington Books.
- Schultz, M., et al. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Inglaterra, Oxford University Press.
- Schwartz (2000). *Cuando las compañías buenas se portan mal: Responsabilidad y riesgos en una era de globalización*, España, Granica.

Swiss Re (2009). “Catástrofes de la naturaleza y grandes siniestros antropógenos en 2008: Daños elevados en América del Norte y Asia”, Informe de trabajo. N° 2/ 2009, Swiss Re, consultado el 11 abril 2010 en <http://www.swissre.com>

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO., Westview Press.

Urquidi, V. (1996). *México en la globalización: Condiciones y requisitos de un desarrollo sustentable y equitativo. Informe de la Sección Mexicana del Club de Roma*, México, Fondo de Cultura Económica / Economía Latinoamericana.

Werner, K., y Weiss, H. (2003). *El libro negro de las marcas: El lado oscuro de las empresas globales*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

Wilson, J. “The Need for an Integrative Theory of Traumatic Stress”, en Williams, M. (Ed.). (1994). *Handbook of Post-Traumatic Therapy*, Wesport, Greenwood Press.

¹Juan Andrés Rincón González (México) es maestro en educación y comunicación, profesor de la Universidad Iberoamericana y la Universidad del Mayab. Consultor, capacitador y conferencista frecuente en temas de comunicación estratégica, responsabilidad social y manejo de crisis. Su cuenta de correo electrónico es juanandres.rincon@gmail.com Su blog puede ser consultado en: <http://organizationalpassion.blogspot.com>

²Como testimonio de esta visión de las crisis, en las cuales la empresa permanece distante y fría, se ofrece al lector la situación que se describe en el inicio del capítulo, y de cuya empresa involucrada deliberadamente se omite el nombre.

³Una descripción detallada de la respuesta frente a crisis enfrentadas, adecuada o inadecuadamente, por empresas como Air France, Singapore Airlines, TAESA, Firestone/Ford, Bayer, NASA, entre otros, es presentada en Rincón (2004). Recientemente, en diferentes conferencias, el autor ha presentado la descripción y análisis de crisis vividas por Mattel, Toyota, Sanlu y Fonterra, Jet Blue, France Telecom, Air New Zealand, Southwest Airlines, British Petroleum, entre otras.

⁴Véase: <http://www.apestan.com/> <http://www.corpwatch.org/> Fecha de consulta: 25 septiembre 2008.

⁵Iniciativa de pensamiento global, constituida por empresarios, científicos, economistas, gobernantes y pensadores convencidos de que el futuro de la humanidad no está predeterminado y que, por el contrario, cada individuo tiene la posibilidad de contribuir a la mejora de la sociedad en general.

⁶Acción Empresarial; Business for Social Responsibility; Centro Mexicano para la Filantropía, A. C.; Corporate Social Responsibility Forum; Institute for Business Ethics; International Chamber of Commerce; The Caux Round Table; The Institute for Global Ethics; Institute of Social and Ethical Accountability; The Millennium Project of the American Council for the United Nations University; The World CSR; Prince of Wales Business Leaders Forum; World Business Council for Sustainable Development, entre otras.

⁷La Caux Round Table es una red internacional de líderes de negocios que buscan promover un capitalismo moral.

⁸Una descripción detallada de las reacciones cognitivas, físicas, emocionales y psicológicas experimentadas frente al trauma y de las implicaciones para la comunicación organizacional durante crisis, son discutidas en Rincón (2004); así como en numerosos textos especializados.

⁹Disclaimer: Las opiniones vertidas por el autor son estrictamente personales y pueden no reflejar aquellas de sus empleadores.

Salvador García

10

La comunicación en momentos de crisis: los gabinetes de comunicación municipales en España

Salvador García Infantes ¹

En esta investigación abordamos el panorama que presentan los gabinetes de comunicación de ayuntamientos españoles ante una crisis de la imagen corporativa. No podemos olvidar que cualquier organización o institución, pública o privada, puede verse afectada por acontecimientos tanto internos como externos que ponen en riesgo no sólo la estabilidad de la propia institución o empresa, sino también, el sector en la que ésta se desenvuelve. En concreto, y debido a la naturaleza política de las corporaciones municipales, el riesgo de una crisis al que se enfrentan día a día estos gabinetes de comunicación municipales es aún mayor que aquél que enfrentan las empresas generalmente. Con este estudio pretendemos averiguar cuáles son estos peligros y analizar las características propias de la comunicación local en tiempos de crisis.

Introducción

En la actualidad, casi 80 por ciento de los ayuntamientos con más de diez mil habitantes cuentan con un gabinete de comunicación. Ya sea porque la Administración local se hace consciente de la necesidad de atender las demandas informativas de la opinión pública o simplemente porque corren el riesgo de no ser reelegidos si la opinión general no les es favorable. Esto último es consecuencia de una crisis de imagen que puede ser de tres tipos: de la política, de los políticos o ambas, es decir, mixta. Esta crisis de imagen puede derivar, entre otras cosas, en un deterioro de la credibilidad.

Debemos destacar que el ámbito local de gobierno (ayuntamientos y comunidades autónomas) ha sido uno de los que ha aplicado algunas de las más interesantes innovaciones tecnológicas en la gestión pública (Criado y Ramilo 2001, pág. 9). El desarrollo y promoción de la comunicación y las nuevas tecnologías para su mejora, se han convertido en una prioridad política. Es evidente que la administración se hace más cercana al ciudadano con el objetivo principal de regenerar o mantener su imagen.

Este gran esfuerzo que realizan las administraciones locales no es cuestión baladí, se debe fundamentalmente a que, debido a su propia naturaleza política, la energía empleada para crear, gestionar, mantener y reparar su imagen es mayor que el de cualquier otra “empresa”. Variables tan influyentes como la ideología política de los ciudadanos y/o agentes sociales, el papel de los medios, las circunstancias políticas y económicas, y la corrupción entre otras, hacen que el trabajo que los gabinetes de comunicación municipales tengan que realizar a diario sea admirable.

1 El concepto de comunicación institucional en situaciones de crisis

“La comunicación institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y sus públicos, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades” (La Porte 2005, pág.1).

Comenzaremos realizando una distinción entre la comunicación empresarial e institucional. En este sentido, la comunicación empresarial e institucional en muchos casos podría decirse que persiguen un mismo fin y que, por tanto, son lo mismo desde un punto de vista comunicativo. De hecho, muchos son los autores que no realizan diferencia alguna entre ambas (Ackoff, 1974; Arrieta, 1991; Martín, 1995; etc.). Según Drucker (1975, pág. 550) existe una diferencia básica, la forma en que son pagadas. El objetivo último de la comunicación empresarial es hacer clientes y obtener el máximo beneficio económico. Para la institucional, su objetivo no es obtener un beneficio económico ya que su principal fuente de ingresos son los impuestos. Por el contrario, Ackoff (1974, pág. 61) sostiene que no son importantes las diferencias entre instituciones y empresas y que, por tanto, los objetivos comunicativos son afines.

Así, de manera imprecisa, se ha llamado comunicación institucional a:

- La comunicación que no estaba destinada a vender un producto, sino más bien, a modificar un comportamiento, una actitud, o adhesión a una idea.

Por tanto, la noción de comunicación institucional se ha definido más por lo que no era que por lo que era. Es por eso, que este concepto se ha desarrollado muy unido al de comunicación empresarial, y las principales estrategias de comunicación se han llevado a cabo en el terreno comercial. Es en ese terreno donde cada vez se ha dado mayor importancia a la comunicación de la alta dirección y no únicamente como un medio de difusión de los valores y la cultura empresarial.

Pero, ¿realmente existen tantas diferencias entre comunicación institucional y empresarial? La respuesta es no, aunque es necesario matizar. En la actualidad cada vez son más los autores que describen e incluso defienden una única definición, comunicación corporativa. La idea de usar el nombre de comunicación corporativa persigue “eliminar lo máximo posible esa confusión propia y ajena” (Castro 2007, pág.15). Este mismo autor, analiza y describe las razones que animan a apostar por este nombre.

1. En primer lugar, lleva consigo la palabra Comunicación, que es esencial. Pero, ya que esta palabra sola es insuficiente al usarse en múltiples ámbitos (comunicación audiovisual, comunicación escrita, comunicación hablada, comunicación televisiva, comunicación interpersonal...) es necesario encontrarle un apellido.
2. Y el apellido necesario es Corporativa, pues, si lo pensamos, podemos llegar a considerar como corporación a una empresa, una institución pública o privada, una ONG, un sindicato, al Ejército, a la Conferencia Episcopal...
3. Todos hemos dicho que, cuando se trabaja en Comunicación Corporativa, nuestra tarea se divide en dos: Comunicación Interna y Comunicación Externa, que unidas dan el producto: Comunicación Integral o Comunicación Global. El origen latino de la palabra Corporativa es corpus, que se vincula al todo.
4. La palabra corporativa transmite ideas y sentimientos de homogeneidad, de algo compacto, de trabajo en equipo, de objetivos comunes, de contundencia,

y sirve también de punto de referencia y guía de consulta válida en caso de conflicto o duda.

En cualquier caso, e independientemente de que hagamos o no distinción nominativa, la comunicación es, hoy por hoy, la herramienta estratégica necesaria para lograr proyectar una imagen adecuada que contribuya a conquistar fácilmente los objetivos de cualquier organización, ya sean sociales, económicos, políticos, electorales, etc. El matiz lo pondríamos sobre las características propias de cada institución, las cuales veremos más adelante.

Evolución histórica

La comunicación institucional ha existido desde que existen instituciones, desde que el ser humano se organizó con sus semejantes para alcanzar un objetivo común. Pero su perfeccionamiento teórico no se produce hasta principios del siglo XX. Es durante estos años cuando comienzan a desarrollarse una serie de teorías que procuran dilucidar su correcta definición y su aplicación profesional.

Fue en Estados Unidos donde las empresas comerciales empezaron a vender sus productos a gran escala y vieron la oportunidad de comunicar con sus clientes de un modo masivo a través de múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios de comunicación, las cuales, fueron apareciendo a lo largo de este siglo, -primero la radio, después la televisión y por último la era digital e internet-.

En la década de los 20 y 30, se fueron imponiendo dos corrientes esencialmente: la clásica y la humanista. La primera, según Martín (1995, pág.25), es un modelo de comunicación organizacional “muy lineal y descendente”, mientras que la segunda, iba de los empleados a la alta dirección.

En los años 40, los estudios se volcaron en el desarrollo de la corriente clásica y en la mejora de la comunicación descendente. En la década siguiente hasta casi llegar a los 80 el interés de la comunicación institucional y empresarial se centró en los efectos

que los medios de comunicación descendentes tenían sobre los empleados de la organización y la rentabilidad.

En los 80 y 90 se empezó a observar la preocupación, según Martín (1995, pág.19), de un estudio de la influencia de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación horizontal.

A España no llegaría el concepto de comunicación empresarial hasta finales de los años sesenta y principios de los setenta. De hecho, y como asevera Joan Costa (2001, pág. 47), habría bastante confusión terminológica, que habría de llegar hasta nuestros días.

No queremos concluir sin señalar que en los años recientes estamos asistiendo a la emergencia de dos nuevos conceptos en el campo de la gestión empresarial e institucional y que están íntimamente relacionados con la gestión y/o dirección de la comunicación: la reputación corporativa (Villafañe 2000, pág. 67) y la responsabilidad social corporativa (Carroll 1999, pág. 268).

La especificidad de la comunicación institucional en situaciones de crisis

Una crisis, según Fedullo Torres² es “un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse”.

Tanto las empresas como las instituciones están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan sus objetivos. Desde el punto de vista de la comunicación puede llegar a ser de vital importancia saber gestionar una crisis; evitando así consecuencias y/o repercusiones negativas tanto para ella como para el resto de sus públicos. La noción de crisis está ligada a un momento de cambio, sobre todo a aquel que ocurre de forma repentina, lo que conlleva una situación de incertidumbre. En este sentido se expresa Piñuel (1997:, pág.167):

“la noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio 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 frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”.

Por lo tanto, gestionar una crisis significa planificar de forma preventiva las posibles situaciones de crisis que se puedan producir en una institución, capacitando a la misma para ejecutar de forma rápida y eficaz las medidas necesarias para contrarrestarla. En consecuencia, la organización deberá reaccionar para salvaguardar o recuperar de nuevo la imagen.

Westphalen (1993, pág.87) enumera cinco rasgos comunes de cualquier crisis:

1. **Sorpresa.** No existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa jamás produciría una crisis. Como mucho, puede generar disfunciones puntuales, anomalías menores y controladas, pero la imagen no se ve dañada, contrariamente a lo que sucede en situaciones de crisis.
2. **Unicidad.** Ninguna crisis producirá un desequilibrio igual. Cada crisis es única, debido a que rara vez dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás tendrán las mismas connotaciones, no crearán los mismos problemas. Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.
3. **Urgencia.** Toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar. Los medios de comunicación avanzan mucho más rápido que las reacciones de la organización, ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y la empresa debe encontrar las causas que provocaron la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones. Es por ese motivo que ganar la apuesta de la comunicación en periodo de crisis es sobretodo ganar tiempo.

4. **Desestabilización.** Una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Las relaciones de la empresa con su entorno se modifican. Si antes de la crisis las relaciones con los periodistas era cordial, cuando ésta estalla los periodistas se agolpan a las puertas de la empresa, de la que pretende extraer “noticias calientes” e intentarán obtenerla de la manera que sea. Consecuencia de ello, los instrumentos habituales del servicio de comunicación se vuelven inapropiados, lo que provoca desestabilización.

5. **Tendencia descendente de la calidad de la información.** Esta característica es consecuencia de la anterior. Los medios de comunicación tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información. Lo cual quiere decir que los medios pueden cometer errores ya que, en ocasiones, al considerar la primicia como valor, suele descuidarse la fiabilidad. No disponen de tiempo para controlar todas las informaciones que se les proporcionan en ese momento, ni la autenticación de sus fuentes, lo cual provoca que cualquier rumor se convierta rápidamente en información. El uso de Internet ha acentuado estas situaciones.

Hasta ahora hemos visto las características generales de cualquier crisis³ pero, ¿existen características propias de las instituciones públicas que inducen a un aumento del riesgo de que se produzca una crisis, respecto a cualquier otra empresa u organismo, por su propia naturaleza política? Analicemos esta cuestión a continuación.

Las características propias de la crisis en instituciones locales, ayuntamientos

En nuestro caso, el interés lo vamos a depositar sobre las corporaciones locales o ayuntamientos españoles. A grandes rasgos no existen diferencias significativas en el ámbito político, salvo el de la proximidad. Es decir, una institución local siempre será más cercana al ciudadano que una de carácter provincial, autonómico, nacional o internacional. A un alcalde sus públicos (los cuales, definiremos más adelante) le exigirán mayor cercanía que al presidente del gobierno. Por tanto, esto influirá en la per-

cepción de los *stakeholders* y, en consecuencia, en las medidas a tomar ante una crisis.

Antes de conocer cuáles son las diferencias propias del ámbito político, es necesario manifestar que no nos detendremos demasiado en explicar los motivos sociológicos y culturales que alientan estas diferencias, estrictamente, por su complejidad:⁴

Mayor escepticismo. Los actores (instituciones, organizaciones o individuos) políticos generan más escepticismo y desconfianza de los públicos a la hora de transmitir mensajes y más aun si esos mensajes se trasladan a un contexto de crisis. Por lo tanto, la comunicación política en tiempos de crisis tiene que hacer un esfuerzo doble para dar una imagen de control y solución de la crisis.

En esta misma línea se expresa Ronald Inglehart (1998, pág. 392):

“Los públicos de las sociedades industriales avanzadas democráticamente, estables y prósperas, no muestran niveles más altos de satisfacción con sus sistemas políticos que los públicos de los países autoritarios y pobres; muy al contrario, por asombroso que parezca, muestran significativamente menos confianza en sus líderes e instituciones políticas que sus iguales en los países en vías de desarrollo”.

En febrero de 2008, la consultora de comunicación Edelman publicó el estudio *Trust Barometer*, en el cual afirma que las empresas y los medios de comunicación en España generan más confianza que las instituciones públicas.

Tabla 1. Confianza en las instituciones españolas (2008)

Organismo	Porcentaje. Total de menciones
ONG	51%
Empresas	49%
Medios de comunicación	46%
Instituciones públicas	37%

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos por el *Trust Barometer* de febrero de 2008 de la Consultora de comunicación Edelman.

Mayor repercusión mediática. Depende de las causas y repercusiones de la crisis. Pero, por lo general, la política genera una mayor cobertura en los medios de comunicación. Por consiguiente, la comunicación será mucho más sensible y delicada que lo que puede ser una comunicación de crisis empresarial. Independientemente de la repercusión mediática, lo que más afecta a la imagen de los organismos públicos de carácter local es el rol que tienen los medios.

El rol de los medios. Según Uriarte (2001, pág. 50): “los medios de comunicación se otorgan a sí mismos el papel de vigilantes de las acciones de los políticos, vigilantes del poder y de sus abusos, y, sobre todo, defensores de los intereses ciudadanos”. Los medios, por tanto, han asumido el papel de defensores de los ciudadanos frente a la política. Por consiguiente, y según este mismo autor (2001, pág. 52):

“los periodistas españoles se sienten como representantes preferentes, privilegiados, de los ciudadanos españoles. Una de sus motivaciones principales es la de influir en las decisiones políticas y, además, se sienten fuera de y por encima de los partidos políticos y de las ideologías. En suma, se erigen en representantes objetivos, desinteresados y cargados de verdad y razón, que superan todas las limitaciones de esa clase política egoísta, ambiciosa y corrupta que desoye las reivindicaciones de los ciudadanos [...] Por tanto, los medios no se limitan a ser un mero canal aséptico de transmisión de informaciones, sino que tienen una enorme influencia en ese proceso”.

La imagen que los medios se han construido de sí mismos y la imagen que han construido de los políticos y de la política, está en buena medida determinada por los valores que alientan a los periodistas en la actualidad. Un estudio, en este sentido, de Ortega y Humanes (2000: págs.197-198), realizado en 1995, comprueba que, después de informar, la segunda tarea a la que los periodistas otorgan mayor importancia es la de influir. De hecho, en el estudio realizado por estos mismos autores en 1999, se les preguntaba a los futuros periodistas por la razón de dicha elección y ellos destacaban en segundo lugar la posibilidad de influir en la sociedad, seguidamente después del gusto por escribir. De estos datos dichos autores (2000, pág. 214) hacían la siguiente reflexión:

“Un dato sin duda claro y demoledor. Para nuestros periodistas ellos representan a, y al mismo tiempo son, la opinión pública. Porque esta identificación de (la) opinión con (sus) opiniones se hace inevitable en la misma medida en que descartan dos de las principales vías para conocer la opinión pública: la de las elecciones, y sobre todo la de los sondeos. Ni el resultado de aquéllas ni los datos de éstas son necesarios a un grupo profesional tan firmemente persuadido de ser el oráculo más preclaro de su sociedad. Deslegitimación, en suma, por partida doble: de las ciencias sociales como metodología para conocer la opinión, de la democracia formal como mecanismo capaz de construir una clase política adecuadamente representativa. En

Hay bastantes datos que muestran que la confianza en los medios de comunicación se mantiene en España por encima de la confianza en las instituciones políticas. Por ejemplo, podemos citar los datos del CIS referente al barómetro de octubre de 2006, en ella podemos observar que, de una escala del 0-10, los medios de comunicación eran valorados con un 4.84 frente a un 3.81 que obtenía la clase política.

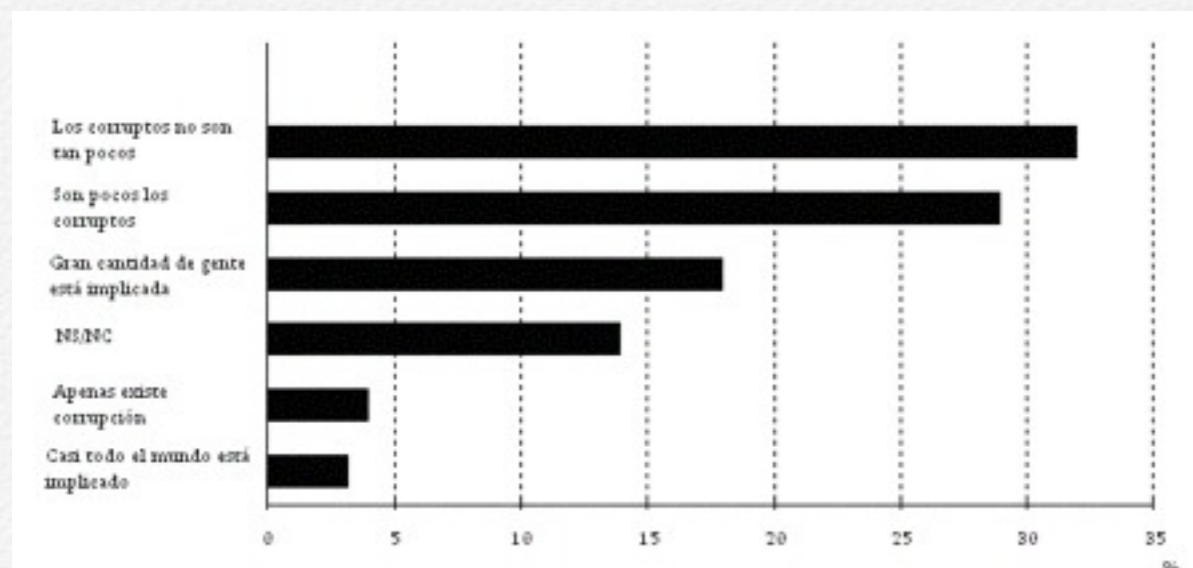
Mayor influencia del entorno. Aquí convergen varios factores que vamos a ver con estilo lacónico.

Los ciudadanos. Según Uriarte (2001, pág. 49) los ciudadanos de las democracias están crecientemente informados sobre la política. Ronald Inglehart (1998, pág. 386) destaca que ha aumentado su capacidad de intervención en la política así como también su disposición a esa intervención cuando lo creen necesario. De hecho, “los ciudadanos son, en este momento, mucho más exigentes con las instituciones públicas y someten a un minucioso análisis todas sus actuaciones”. El desarrollo del Estado del Bienestar, según Uriarte, ha dado lugar a la formación de un ciudadano acostumbrado a que la responsabilidad de la solución de los problemas recaiga en el Estado (por extensión a las administraciones locales) y no en los individuos. Y por último, como tercer y último supuesto, este investigador destaca que el desarrollo de la democracia y de los derechos democráticos, y, más específicamente, el proceso electoral en el que los partidos dependen para su supervivencia de los votos ciudadanos, ha traído consigo otro efecto paradójico, la formación de un ciudadano exigente con los políticos, acostumbrado al papel de cliente, “del cliente que siempre lleva la razón”.

El resto de administraciones públicas. La imagen de una administración local no se ve afectada única y exclusivamente por los agentes internos y externos locales, sino que, además, se ve influida por la imagen del resto de administraciones. De hecho, cuando se produce un escándalo público de cualquier índole, se ve reflejada normalmente en la toma de decisiones de los políticos propiciando medidas para que no se vea alterada su imagen y la de su administración. Esto es debido, fundamentalmente, a la percepción de la ciudadanía española de que todos los políticos “son iguales”, la desconfianza y, como hemos citado anteriormente, la exigencia de estar demostrando continuamente la “honorabilidad” del político. El resto de administraciones afectan también en la toma de decisiones, y en multitud de ocasiones, la responsabilidad directa de una crisis viene provocada por una decisión de una administración jerárquicamente superior o de igual rango y que interviene tomando decisiones que provocan una respuesta negativa que interfiere en la imagen que los públicos tienen.

La corrupción. Siguiendo la misma línea defendida en el párrafo anterior, la corrupción provoca no sólo un deterioro muy significativo de la imagen sino que, además, es una percepción ciudadana generalizada (Tabla 2). Por tanto, esta sospecha permanente, hace complicado la creación, mantenimiento y regeneración de una imagen positiva de todos los miembros que intervienen en la administración pública.

Tabla 2 ¿En qué medida cree que está extendida la corrupción en la Administración Pública?



Fuente: Estudio CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas), núm. 2575, octubre 2004.⁵

Los grupos de presión social y los intereses particulares, empresariales y partidistas. La mayoría de decisiones que se toman en un país las llevan a cabo las administraciones públicas. Por consiguiente, la influencia de estos grupos es mayor en los niveles de gobierno que en las empresas, ya que la capacidad de influir en la sociedad de las segundas es menor y, como resultado, la atención de estos grupos también será menor.

Mayor idealismo simbólico. El discurso político posee características propias, pero la más original es que debe funcionar desde el mundo de lo simbólico, de las ideas, de lo ideológico. Es por tanto, que se hace más complicado aportar argumentos legitimadores. Otros niveles de la simbología política pueden referirse a los signos que determinan por sí solos la identificación de una ideología concreta, de la cual dependerá la imagen que tengan los ciudadanos como el resto de los públicos, según, su propia ideología. O dicho de otra forma, la ciudadanía, dependiendo de si comparten los mismos valores ideológicos del partido político que representa a la institución, así será su grado de concordancia con la imagen que se desea transmitir desde la misma.

Mayor implicación social. La administración pública goza, por excelencia, de una mayor implicación social por el hecho de ser productora y articuladora de la construcción colectiva y social. Es decir, su poder coercitivo y capacidad no sólo de influir sino de articular la sociedad puede derivar en un mayor rechazo social. Lo que conlleva que las medidas sociales tengan una mayor repercusión en la opinión pública y esto es un factor de riesgo ya que no se pueden controlar ni prever con exactitud las consecuencias directas e indirectas sobre los objetivos de la administración pública.

Percepción negativa. Ésta es consecuencia directa, en menor o mayor medida, de todas las anteriores. Los datos muestran que las percepciones negativas se centran fundamentalmente en los políticos y, en menor medida, en las instituciones públicas. Sin embargo, esta distinción no impide que la percepción de la política en su conjunto sea fundamentalmente negativa. Esta percepción se ve muy influenciada por la debilidad en la confianza que los españoles depositan en las instituciones. De hecho, en

el estudio de mayo de 2008 del CIS sobre la calidad de los servicios públicos, podemos comprobar esta afirmación:

Tabla 3. Imagen de las instituciones públicas españolas (2008)

Valoración	Porcentaje
Muy positiva	1.7%
Bastante positiva	29.5%
Ni positiva ni negativa	25.4%
Bastante negativa	34%
Muy negativa	5.9%
No sabe o no respondió	3.5%
Total	100%

Fuente: CIS, Estudio núm. 2.762, mayo, 2008. La pregunta era la siguiente: En general, ¿la imagen que tiene Ud. de la forma en que funcionan las Administraciones Públicas en España es...?

Según el reciente estudio realizado por ese mismo organismo, en 2009 se demuestra nuevamente que la imagen de la política en general es negativa:

Tabla 4. Principales problemas que existen actualmente en España (2009)

Principales	Porcentaje Problemas
La clase política, los partidos políticos	13.3%
La corrupción y el fraude	5.2%

Fuente: CIS, Estudio núm. 2.815, octubre, 2009. La pregunta era la siguiente: ¿Cuál es, a su juicio, el principal problema que existe actualmente en España? ¿Y el segundo? ¿Y el tercero?

Esta información es relevante, ya que sitúa a la clase política en el quinto lugar, después del paro, la economía, la inmigración y el terrorismo. Si a esta apreciación le su-

mamos la opinión sobre la imagen de los políticos, este porcentaje aumenta hasta situarse en tercer lugar, con 18.3 por ciento.

Normalización de la crisis. Debido al aumento del riesgo que sufren las administraciones públicas de sufrir una crisis de la comunicación deriva la última de las características propias que vamos a enumerar, la normalización de la crisis. Si los conflictos se producen de manera constante, podemos caer en el error de minimizarlos. Por consiguiente, es importante una actitud proactiva frente a las situaciones de crisis y una óptima planificación de comunicación mermará tanto las crisis como sus efectos.

3 Clasificación de los públicos

La importancia que poseen los públicos para una empresa o institución pública es determinante, ya que éstos son capaces de influir, en mayor o menor medida, afectando de manera positiva o negativa la imagen de la misma. Por lo cual, es imprescindible identificarlos.

Grunig (2000, pág. 236) define a los públicos como: “un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad”.

Existen diferentes clasificaciones para estructurar los públicos, pero no queremos detenernos en este aspecto, ya que no aporta diferencias significativas de los públicos de cualquier otra empresa, simplemente vamos a enumerar los públicos tanto internos como externos que participan e interactúan con la administración pública local:

- Los empleados (funcionarios, personal laboral, personal eventual, etc.).
- Los partidos políticos.
- Otras administraciones públicas (locales, autonómicas, nacionales e internacionales).

- Las empresas.
- Los proveedores.
- Los agentes sociales (asociaciones, federaciones, ONG's, etc.).
- La ciudadanía.
- Los medios de comunicación.
- Los mercados.

3 Metodología

Esta investigación es resultado de una exploración teórica y práctica de las características y el trabajo que realizan los gabinetes de comunicación de las administraciones públicas en España, ante una crisis de la comunicación. El estudio se ha llevado a cabo en dos fases. Para la primera, hemos realizado una revisión sistemática y conceptual de la literatura que aborda el problema de conocimiento planteado, dando lugar al marco teórico. La segunda fase es la investigación empírica, en la cual, hemos analizado una serie de ayuntamientos del territorio español. Antes de explicar las etapas en las que se ha articulado este trabajo, estableceremos y justificaremos el ámbito de estudio.

Para escoger la muestra se ha pensado en administraciones públicas locales que hayan integrado en su organigrama un gabinete de prensa o alguna figura que se encargue de la comunicación. De hecho, los Ayuntamientos han evolucionado en los últimos 40 años, y un ciudadano cada vez más informado y exigente ha obligado a los mismos a crear servicios comunicativos que revaloricen su imagen y credibilidad frente a la opinión pública. En este sentido, Picos Freire (1996, págs. 72-73) expresa que las corporaciones locales, incluso antes de ser dotadas con una ley que recogiera los aspectos de participación y comunicación, fueron las pioneras en lanzarse a desarrollar sistemas de información cercana.

España cuenta con un total de 8,112 municipios.⁶ Se han tomado como referencia para la elección de la muestra la densidad de población y se han elegido los primeros 15 municipios por densidad. Esta elección se debe a que, se entiende que una mayor densidad de población conlleva indudablemente a un aumento del riesgo de que se produzca una crisis comunicativa.

Tabla 5 Datos de los principales ayuntamientos en España

	Nombre	Población (2008)	Provincia	Comunidad Autónoma
1	Madrid	3.213.271	Madrid	Comunidad de Madrid
2	Barcelona	1.615.908	Barcelona	Cataluña
3	Valencia	807.200	Valencia	Comunidad Valenciana
4	Sevilla	699.759	Sevilla	Andalucía
5	Zaragoza	666.129	Zaragoza	Aragón
6	Málaga	566.447	Málaga	Andalucía
7	Murcia	430.571	Murcia	Región de Murcia
8	Palma de Mallorca	396.570	Islas Baleares	Islas Baleares
9	Las Palmas de Gran Canaria	381.123	Las Palmas	Canarias
10	Bilbao	353.340	Vizcaya	País Vasco
11	Alicante	331.750	Alicante	Comunidad Valenciana
12	Córdoba	325.453	Córdoba	Andalucía
13	Valladolid	318.461	Valladolid	Castilla y León
14	Vigo	295.703	Pontevedra	Galicia
15	Gijón	275.699	Asturias	Asturias

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística), 2008.

Establecido y justificado el ámbito de estudio, es el momento ahora de explicar las etapas en las que se ha articulado la presente investigación.

En una primera etapa, comprendida entre los meses de septiembre y octubre de 2009, se ha realizado un estudio documental sobre las principales aportaciones teóricas en el ámbito de la comunicación de crisis y, en concreto, en el ámbito institucional. A partir de este estudio teórico se han sustraído los principales ítems para la encuesta que servirá de base para el estudio específico sobre el trabajo que los gabinetes de comunicación de estas administraciones locales realizan respecto a la gestión de crisis.

Para el estudio hemos observado:

- Funciones y características del Gabinete de Comunicación: número de empleados, grado de formación, funciones del gabinete, estructura, jerarquía, etc.
- El grado de implicación en la resolución de conflictos (internos y externos).
- La adopción de medidas ofensivas/defensivas ante una crisis: protocolo, actividades postcrisis, simulacros, etc.
- Las herramientas utilizadas: planes de comunicación, memorias anuales, comités de crisis, etc.
- Características de las crisis: tipos, frecuencia y públicos involucrados.

A partir de los resultados obtenidos en las diferentes fases de la investigación, y de sus correspondientes matizaciones o ajustes, podremos ofrecer una visión general de cómo se encuentra el sector de la comunicación en los ayuntamientos españoles, concretamente, cuál ha sido su gestión respecto a la comunicación en crisis, y de cómo se actúa en la administración pública local para resolver un conflicto.

3 Resultados y conclusiones

Después de llevar a cabo la investigación podemos considerar que del total de municipios objeto de estudio, el 100 por ciento cuentan con un gabinete de comunicación.

Este dato no se podría extrapolar indudablemente al resto del universo. Aunque las administraciones públicas se han dado cuenta que, para llegar a sus públicos, para satisfacer sus necesidades comunicativas y transmitir unos valores e imagen, han de dotarse de estructuras organizadas, aunque no siempre existe un gabinete de comunicación. El motivo es principalmente económico, ya que muchos municipios tienen presupuestos limitados que le impiden contratar personal para la gestión de la comunicación, cuanto menos para la resolución de un conflicto; en segundo lugar, la voluntad de quién gobierna es desfavorable o simplemente caen en la creencia errónea de que no lo necesitan por ser pocos habitantes. En cualquier caso, la tendencia del sector ha sido de crecimiento⁷ (Almansa 2004 pág. 426), aunque en los años recientes este crecimiento haya descendido considerablemente, debido, entre otros factores, a la ralentización de la economía española y la profunda crisis económica que azota el país.

Perfil del gabinete

Si ante la ausencia de registros oficiales resulta complicado contabilizar el número de gabinetes de comunicación existentes en España, aún es más difícil averiguar el número de trabajadores que desarrollan su labor en estos departamentos. Por tanto, al no existir datos al respecto, nos hemos de limitar a los resultados presentes en esta investigación.

Gráfica 1



Fuente: elaboración propia

En la Gráfica 1 podemos observar esta tendencia segregada en porcentajes. El 50 por ciento de los gabinetes de comunicación cuentan con un mínimo de dos o tres trabajadores, el 37,5 por ciento con 6 ó más y por último, el 12,5 por ciento entre cuatro o cinco trabajadores. Es significativo también el número elevado de gabinetes que sólo cuentan con 2 ó 3 trabajadores, de lo que podemos deducir que es menos probable que se integren todas las herramientas comunicativas ante cualquier conflicto, y en consecuencia, será más difícil satisfacer las necesidades de comunicación con pocos trabajadores.

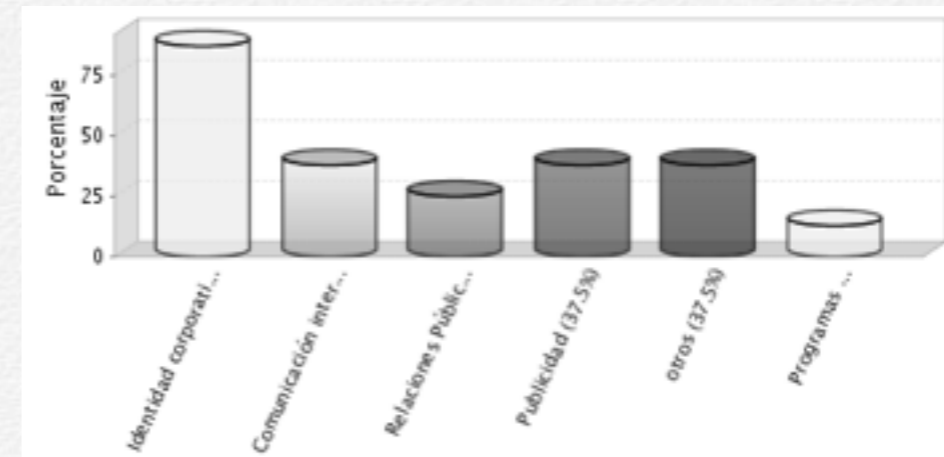
La formación más frecuente de quienes trabajan en gabinetes de comunicación es la de periodista. La mayoría (el 71,43 por ciento) son licenciados en periodismo, mientras que sólo el 5 por ciento han estudiado publicidad y relaciones públicas o comunicación audiovisual. El porcentaje restante se refiere a otras profesiones tan dispares como profesor de enseñanza, economista, informático o ciencia política. Asimismo, hay personas que desempeñan su trabajo en gabinetes de comunicación y que su única formación es bachillerato (concretamente, el 9,5 por ciento). Por tanto, podemos

deducir que no son siempre criterios profesionales los que priman en la selección de personal. Cuestiones como la simpatía o la cercanía ideológica siguen primando en la contratación de los directores de comunicación. Aunque 87 por ciento de los casos reconocen no formar parte del Equipo de Gobierno.

También se suele valorar el hecho de que la persona que se vaya a contratar tenga una trayectoria profesional en los medios de comunicación, esto es debido a que se piensa que así se conocerá mejor a quienes trabajan en los medios y sus rutinas productivas.

Grado de implicación para la resolución de conflictos

Gráfica 2 Grado de preocupación frente a una crisis comunicativa



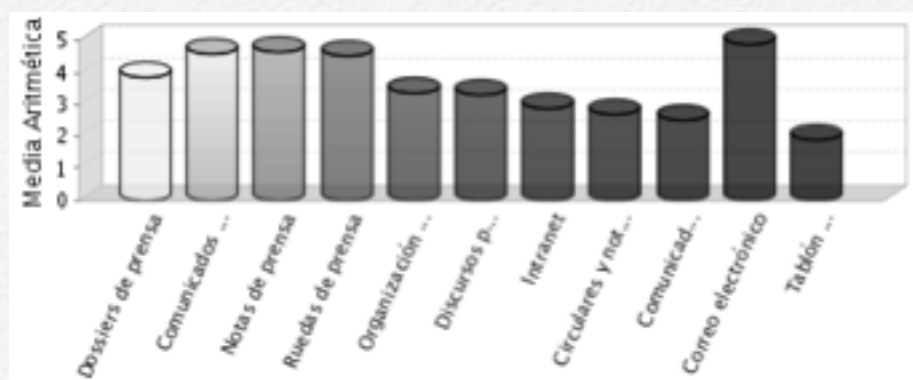
Fuente: elaboración propia

Respecto al grado de preocupación frente a una crisis comunicativa, podemos observar, en la gráfica 2, que destaca como objetivo prioritario para su solución la identidad corporativa sobre las demás (87,5 por ciento), después están la publicidad y la comunicación interna al mismo nivel (37,5 por ciento), las relaciones públicas (25 por ciento) y la menor identificación se produce con los programas de resolución de

conflictos (12,5 por ciento). El 37,5 por ciento restante incluyen como actividad para resolver el conflicto el asesoramiento al alcalde, las relaciones con los medios y la adopción de un plan de crisis. Resulta paradójico este último dato, ya que la planificación y prevención son las mejores aliadas para que no se produzca una crisis.

En lo referente al uso que realizan sobre las herramientas de comunicación para la prevención de una crisis, podemos observar la siguiente gráfica.

Gráfica 3 Herramientas de comunicación consideradas para la prevención de una crisis



Fuente: elaboración propia

De la gráfica anterior podemos destacar el uso generalizado que se hace de las nuevas tecnologías, como es el caso del correo electrónico, lo que permite reflejar a su vez adaptación de las rutinas productivas a estas nuevas herramientas de comunicación. Es bastante significativo que instrumentos como las circulares, los comunicados internos o el tablón de anuncios sean los menos utilizados. De hecho, 12,5 por ciento de los casos muestran desinterés por estas herramientas. Gracias a estos datos llegamos a la conclusión de que la comunicación interna sigue siendo la hermana pobre. Es decir, los gabinetes de comunicación tienen muy interiorizado como objetivo fundamental, para prevenir una crisis, las relaciones con el entorno y conocer la opinión pública en general, por lo que no existen protocolos de actuación frente a las crisis internas. En este sentido, lo que más inquieta a los gabinetes es la imagen que los medios

de comunicación reflejan de la administración, de hecho, el 95 por ciento reconocen que la mejor forma para detectar una crisis es conocer continuamente la imagen que los medios o líderes de opinión manifiestan sobre la organización. En segundo lugar se sitúa conocer el sentir de la opinión pública.

En definitiva, lo que está claro es que el trato personal con los periodistas ayuda al buen entendimiento entre gabinetes y medios de comunicación. Y dicho entendimiento es muy importante para los profesionales que trabajan en estos gabinetes.

Adopción de medidas

La mejor medida a adoptar, según el 90 por ciento de la muestra, es la aplicación de un plan de comunicación de crisis. Esto resulta paradójico porque sólo el 25 por ciento reconocen tenerlo. En segundo lugar encontramos la creación de un comité de crisis (40 por ciento) y, por último, la adopción de un protocolo de actuación.

Respecto a las medidas post crisis, la mayoría aseguran que lo más importante es recuperar la legitimidad, aprender de los errores y recuperar la imagen. Echamos en falta la realización de simulacros o un mayor seguimiento de la crisis una vez superada.

Parece evidente que estas medidas son insuficientes, sobre todo cuando se cuenta con un alto riesgo de padecer una crisis debido a factores como un público cada vez más exigente y escéptico y menos confiando. Por consiguiente, el mayor esfuerzo lo han de realizar en la creación y mantenimiento de la imagen pero sin caer en el error de ignorar una situación de crisis o su proceso de incubación.

Características de la crisis

Existen muchas clasificaciones de crisis pero nosotros vamos a realizar la nuestra propia con los resultados obtenidos en la investigación. La clasificaremos según su natu-

raleza en crisis objetivas, subjetivas, técnicas y políticas. Todas ellas pueden ser, además, internas o externas, de corta o larga duración y/o endógenas o exógenas.

Según esta categorización la mayoría de crisis que se producen en las administraciones públicas son de carácter político. Es innegable este dato, es su propia naturaleza. De hecho, la mayoría de los gabinetes reconocen que ésta es la principal cuestión generadora de conflictos, sobre todo aquellas que tienen que ver con decisiones de carácter político y que afectan a la amplia mayoría de los ciudadanos. Además, es la que se presenta con mayor frecuencia. Por detrás se sitúan los conflictos sociales, la multiplicidad de fuentes informativas y el enfrentamiento político. Como poco frecuentes encontramos, por ejemplo, los desastres naturales.

Por último, hemos de señalar un dato muy significativo, y es que el 100 por ciento de la muestra no reconoce haber padecido ninguna crisis de carácter interno, es decir, de sus propios empleados. Por lo menos, que hayan deteriorado la imagen de la administración. Sólo en el 15 por ciento de los casos reconocen evaluar las opiniones de sus públicos internos y en ningún caso lo relacionan con desprestigio de la institución.

Consideraciones finales

La situación de los gabinetes de comunicación en España es muy variada y depende de la situación política, social y económica de cada administración pública para determinar la adopción de medidas en la resolución de conflictos tanto presentes como futuras que ponen en riesgo los valores y la imagen de cada administración. Los gabinetes desempeñan una gran labor, principalmente, en dos frentes: medios de comunicación y opinión pública. El diálogo continuo y el entendimiento son los principales pilares para prevenir y detectar cualquier situación de conflicto.

Bibliografía

Almansa, A. (2004). *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El caso andaluz*, España, Universidad de Málaga.

Arkoff, R. (1974). *Redesigning the future: A Systems Approach to Societal Problems*, New York, John Wiley & Sons.

Arrieta, L. “La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional”. En: Fernández Collado, C. (coord.). (1991). *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.

Berganza, M. R. y Ruiz San Román, J.A. (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*, Madrid, España, McGraw-Hill

Carroll, B. (1999). *Corporate Social Responsibility*, Georgia, Ed. University of Georgia.

Castillo Espacia, A. (2002). *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*, Málaga, España, UMA Debates.

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*, Sevilla, España, Creative Commons.

Costa, J. (2001). *El Director de Comunicación*, Barcelona, Gestión 2000.

Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, El Ateneo.

García Orosa, B. (2002). “La evolución de la prensa en Galicia” (1976-1996), *Revista de estudios de comunicación*, nº 12, 2002.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*, Barcelona, Gestión 2000.

Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*, España, Ed. Universidad de Salamanca.

Ortega, F. y Humanes, M.L. (2000). *Algo más que periodistas: sociología de una profesión*, Barcelona, Ariel.

Picos Freire, J. “Estructura de la prensa local en España”. En AA.VV (1995). *Manual de periodismo*, Barcelona, Ed. Prensa Ibérica.

Piñuel J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis.

Ramírez, T. (1995a). *Gabinetes de comunicación*, Barcelona, Bosch Comunicación.

Ramírez, T. “La influencia de los gabinetes de prensa. Las rutinas periodísticas al servicio del poder”. En *Telos*, número 40, diciembre-febrero 1995, Fundesco, Madrid, pp. 47-57.

Ronald, I. (1998). *Modernización y postmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*, Madrid, CIS.

Uriarte, E. (2000). *La política y el poder de los medios*, Madrid, Leviatán.

Uriarte, E. (2001). “La crisis de la imagen de la política y de los políticos y la responsabilidad de los medios de comunicación”, en *Revista de Estudios Políticos*, núm. 111. Enero-marzo, 2001.

Villafañe, J. (2000). *La reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España*, Madrid, Pirámide.

Westphalen M.H. y Piñuel, J.L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*, Madrid, Del Prado.

Fuentes electrónicas

Criado, J.I. y Ramilo, M.C. (2001): *De la Administración Pública electrónica a la Administración Pública relacional: aportaciones para una propuesta analítica integrada*. Disponible en: <http://www.cibersociedad.net/congreso/comms/go8criado-ramilo.htm> . Consultado el 26/10/09.

La Porte, J.M. (2005): “Introducción a la comunicación institucional” en *Perspectives on communication*, Revista de la Ponticia Universidad de la Santa Cruz, noviembre, 2005. Disponible en: http://www.cecs.cep.pe/documentos/comunicacion_institucional.pdf . Consultado el 14/10/09.

Trust Barometer 08. Estudio de la empresa Edelman correspondiente a 2008. Disponible en: <http://www.edelman.co.uk/files/trust-barometer-2008-summary.pdf> Consultado el 13/05/09.

Salvador García (España) es licenciado en publicidad y relaciones públicas egresado de la Universidad de Málaga. Experto en comunicación para la igualdad y nuevas tecnologías. Su cuenta de correo electrónico es: sgarcia@alu.uma.es

Véase: Fedullo M. Comunicación para una crisis [en línea]. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/cursos/comunicacion-crisis/que-es-comunicacion-crisis> Consultado el 25/07/2009.

Esto no implica que cualquier crisis no pueda ser considerada como única debido a sus características y consecuencias.

La complejidad de las causas que explican el aumento de la falta de confianza en los políticos queda reflejada en el análisis de las posibles hipótesis explicativas que ofrecen Joseph Nye Jr., Philip D. Zelikow y David C. King (1997). *Why people don't Trust Government*. Harvard University Press, Harvard, Massachusetts.

Disponible en: http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Boletines/37/BDO_37_Administracion.html. Consultado el 14/08/2009.

Según el INE a 01-01-2009. Disponible en: http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cifraspob.htm Consultado el 23/08/2009.

No existen datos oficiales ni un registro estatal de esta actividad. Por tanto, hemos tenido que basarnos en las investigaciones de varios autores como Almansa (2004), García Orosa (2002) y Ramírez (1995a).

Benassini

11

La batalla por el mercado de las telecomunicaciones en México: un caso de comunicación de riesgo

Claudia Benassini Félix¹

PRESENTACIÓN

El escenario que se presenta a continuación forma parte de uno más amplio y complejo, relacionado con la participación de los principales grupos mediáticos mexicanos en el mercado de las telecomunicaciones. Se ha seleccionado porque hasta el momento es el más completo, en consecuencia, permite un análisis de las prácticas discursivas subyacentes en un conjunto de inserciones pagadas, además de que constituye un ejemplo de comunicación de riesgo. Se trata de la disputa entre Telmex-Telcel, empresas integrantes del Grupo Carso, comandado por Carlos Slim, Televisa y Televisión Azteca –el llamado duopolio televisivo en México por su participación en la industria-, la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable (Canitec) y las compañías telefónicas que buscan competir en el sector. Para ubicar al lector en el contexto en que se ubica el escenario seleccionado cabe presentar los siguientes antecedentes:

1. Hace aproximadamente diez años la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) aprobó el ingreso de compañías telefónicas que ofrecieran sus servicios y compitieran con Telmex². Sin embargo, hasta la fecha, esta empresa mantiene la dominancia en materia de interconexión³, además de que le corresponde fijar las tarifas de los servicios que ofrecerá a la competencia. Esto ha propiciado que las telefónicas denuncien esta práctica y, más recientemente, se agrupen para defender sus intereses frente a Telmex.

2. En una situación similar se encuentra buena parte de las empresas afiliadas a la Canitec⁴: para ofrecer sus servicios de *triple play* –teléfono, televisión e Internet- necesitan también la correspondiente interconexión y el respectivo pago de las tarifas fijadas por Telmex. Adicionalmente, esta agrupación se ha opuesto a que la SCT modifique el título de concesión de la empresa integrante del Grupo Carso para ofrecer televisión y entrar en el mercado del *triple play*.
3. En febrero de este año, el Grupo Carso tomó la decisión de no anunciarse en Televisa argumentando la falta de acuerdos en materia de tarifas publicitarias. Una semana después tomó una decisión similar con respecto a Televisión Azteca aunque por otro motivo: Iusacell, filial del Grupo Salinas igual que Azteca, solicitaba una rebaja en las tarifas de interconexión como una especie de requisito para que el Grupo Carso se anunciara en sus canales de televisión. A la fecha el escenario no tiene visos de solución.

Este trabajo se ubica en este contexto, al que cabe añadir una campaña en contra de Telmex, en la que están aliadas la mayoría de las compañías telefónicas y las empresas de televisión por cable. Una campaña que se inserta en los noticiarios televisivos en cuyas agendas están presentes Telmex y Telcel, ya sea por el alto costo de sus tarifas o por las deficiencias ofrecidas en los servicios, particularmente de Internet a través de la banda 3G. Esta campaña se apoya también en un *spot* transmitido en los canales de televisión de paga que aborda los mismos temas, dirigidos a las audiencias, a final de cuentas, las que pagan el servicio. Este escenario ha dado lugar a la publicación casi alternada de una serie de inserciones pagadas a través de las que cada uno de los actores manifiesta su posición y añade nuevos datos a su favor con la finalidad de legitimar sus decisiones frente a un destinatario poco claro.

De acuerdo con los escenarios arriba perfilados, este trabajo tiene tres objetivos. Primero, una aproximación analítica a los discursos generados a través de ambas instancias y publicados como inserciones pagadas en la prensa⁵ mexicana. Segundo, esbozar las condiciones de producción, elaboración y recepción de estos discursos. Finalmente, a la luz de estos resultados, contextualizar el escenario como un caso de comunicación de riesgo, para un posterior desarrollo más exhaustivo.

Caracterización del escenario

El punto abordaje es la propuesta que, para este tipo de casos propone Patrick Charadeau (2003, pág.16), cuyo punto de partida reside en que los mecanismos del análisis dependen del punto de vista seleccionado:

“Desde una perspectiva empírica, podemos decir que los medios de información (entendidos aquí como conjunto de soportes tecnológicos cuyo rol social consiste en difundir las informaciones relativas a los acontecimientos que se producen en el mundo-espacio-público, ya sea la prensa, la radio o la televisión) funcionan con una doble lógica: una lógica *económica*, según la cual todo órgano informativo actúa como una empresa cuya finalidad consiste en la fabricación de un producto que se define por el lugar que ocupa en el mercado de intercambio de bienes de consumo (y por lo tanto los medios tecnológicos utilizados para fabricarlo forman parte de esta lógica); (y) una lógica semiológica (en el sentido amplio) según la cual todo órgano de información debe considerarse como una máquina productora de signos (es decir, de formas y de sentidos), que se originan en la parte de la actividad humana dedicada a construir sentido social”.

La doble lógica de los medios informativos sugerida por Charadeau encuentra su sustento económico⁶ en la lógica que subyace tras la elaboración de los discursos: la batalla de estos grupos por la dominancia en el mercado de las telecomunicaciones mexicanas. Recordemos que mientras las telefónicas buscan una reducción en las tarifas de interconexión fijadas por Telmex-Telcel en 89 centavos a principio de este año. Las cableras, indirectamente vinculadas con este proceso, buscan además que no se modifique el título de concesión de Telmex, de tal modo que no pueda ofrecer servicios de televisión y, en consecuencia, no participe en el mercado del *triple play*. En contraparte, el grupo telefónico buscará mantener sus intereses en lo que se refiere a las tarifas de interconexión, así como ampliar su posición frente al mercado de las telecomunicaciones mediante la concesión de televisión, con la que participaría en el *triple y cuádruple play*.

En este sentido, siguiendo a Charadeau (2003, pág. 27), la lógica semiológica de estos medios radica en el lugar en el que se construye el discurso y “la estructuración mental del espacio social de intercambio y, por lo tanto, del espacio público”. Este lugar a través del que los diversos grupos intentan legitimarse está conformado por una combinación de sus mismos órganos responsables de la comunicación y los gabinetes or-

ganizados para cumplir objetivos similares a determinados clientes utilizando, entre otras estrategias, inserciones pagadas. Según Ramón Reig (2004, pág.137)

“En la actualidad se observan profesionales especializados que trabajan para determinados gabinetes de comunicación y otros que ofrecen sus servicios a las instituciones desde empresas de comunicación que ellos mismos han creado. Pero ambos tipos de profesionales participan de forma decisiva en las estrategias de información, es decir, en llevar a término una información estructurada que sea estructurante respecto a la mente de los receptores. En este requisito básico coinciden con sus colegas que trabajan para cualquier medio de comunicación perteneciente, como es la norma genérica, a un grupo de comunicación conectado, a su vez, a conglomerados con intereses de diversa índole; he aquí el sistema mundial de estrategia informativa que busca la funcionalidad del mensaje conforme a los intereses a la vez plurales y únicos de la economía de mercado”.

El discurso

Para los objetivos de este trabajo se ha seleccionado el diálogo entre inserciones más completo hasta el momento⁷. El que se lleva a cabo entre la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por Cable y las compañías telefónicas con Telmex, cuyo contexto puede resumirse de la siguiente manera:

1. A mediados de enero, la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) solicitó a Telmex la reducción de las tarifas de interconexión de 95 a 42 centavos, según lo pactado con las telefónicas, a fin de estimular la competencia entre las empresas del sector. Ante la negativa de la empresa integrante del Grupo Carso, el órgano regulador de las Telecomunicaciones comenzó a acumular denuncias que hasta el momento de escribir este trabajo estaban parcialmente resueltas⁸.
2. Un mes más tarde, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) dio a conocer las cifras anuales del sector entre los 34 países miembros. México ocupó el lugar 33 en costos de telefonía fija y también uno de los más elevados en la dotación de servicios de televisión por cable. En contraparte, las tarifas de telefonía celular resultan más económicas que las de otros países.
3. Ambos escenarios contextualizan la generación y publicación de inserciones pagadas, cuyo análisis forma parte de este trabajo:

Primera inserción: Canitec denuncia a Telcel (Anexo 1).

Entre el lunes 14 y el martes 15 de febrero de 2011, la Cámara Nacional de la Industria de la Televisión por cable publicó en los principales periódicos capitalinos una inserción cuyo hilo conductor era la elevada tarifa de interconexión ofrecida por Telcel, un 127% más cara que la establecida por el gobierno. Este argumento se abre en dos ejes. Primero, la decisión arbitraria de Telcel de fijar estas tarifas ignorando la regulación de la autoridad, que no ha aprobado dichas tarifas. Segundo, el bloqueo al sector mediante estos precios, y un desprecio por los usuarios de las telecomunicaciones en el país.

Segunda inserción: Telcel responde a Canitec (Anexo 2).

El martes 16 de febrero de 2011, la empresa filial de Grupo Carso respondió a los concesionarios de la televisión por cable. Las tarifas de interconexión se han reducido gradualmente desde 2005 por acuerdo de operadores y concesionarios, algunos miembros de Canitec). Esta reducción ha propiciado que la tarifa de interconexión de Telcel sea una de las más bajas y competitivas de la OCDE y de Latinoamérica. Un segundo argumento sostiene que los acuerdos sobre las actuales tarifas de interconexión se tomaron en diciembre de 2010, entre los operadores del sector y de algunos integrantes de la Canitec. Tercero, la rebaja en los costos de interconexión a los beneficiados no se ha traducido en una rebaja de los servicios a los usuarios, pues no hay obligación de hacerlo.

Tercera inserción: la respuesta de Telefónicas y Cableras a Telmex-Telcel, primera parte (Anexo 3).

El martes 8 de marzo de 2011, casi un mes después, se generó una nueva inserción. Telefónicas y cableras se dirigían a Telmex y Telcel como si fuese la primera vez que lo hacían. El contenido se refería a las denuncias y demandas que enfrentan ambas empresas frente a las instancias gubernamentales correspondientes, como la COFETEL y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y se abre en dos ejes. Primero el caso omiso que dichas autoridades han prestado al asunto, sosteniendo que los anteriores secretarios de Comunicaciones y Transportes fueron doblegados por Telmex

y Telcel. Segundo, la situación desventajosa de los competidores, que afecta directamente a los usuarios de los servicios por los costos a pagar.

Cuarta inserción: la respuesta de Telefónicas y Cableras a Telmex-Telcel, segunda parte (Anexo 4).

El miércoles 9 de marzo de 2011 una nueva inserción publicada por los mismos actores añadía nuevos datos a la previa. Ahora se publicaban los datos de la OCDE, en los que México ocupa el lugar 33 de 34 en materia telefónica, gracias al abusivo y deshonesto Monopolio de Telmex-Telcel. Asimismo, comparados con América Latina tenemos las tarifas más caras y el Monopolio nos da un **precio más elevado a los mexicanos del que cobra en otros países**. Para evitar que continúen los abusos y los precios elevados hoy iniciaremos **varias denuncias ante la Comisión Federal de Competencia**.

Quinta inserción: la respuesta de Telmex-Telcel (Anexo 5)

El jueves 10 de marzo de 2011, Telcel responde con un desplegado titulado: **México y EUA con los menores precios de telefonía móvil de la OCDE**. La gráfica que sostiene el argumento presenta a Estados Unidos y a México en segundo lugar en materia de tarifas de telefonía celular. Finaliza con **“La preferencia de 65 millones de mexicanos lo confirman”**, seguido de un anuncio para obtener gratis un equipo mediante la contratación de un plan.

Sexta inserción: los banners de Telmex-Telcel (Anexo 6).

A partir del martes 8 de marzo de 2011, Telmex-Telcel incluyó en su estrategia discursiva la publicación de banners en portales e impresos de diversos periódicos capitalinos, en los que subyacen tres argumentos. Primero, apoyado en los datos de la OCDE, los servicios de televisión de paga más caros. Segundo, la negativa del duopolio televisivo a dialogar para evitar la competencia y por negar la compra de anuncios publicitarios. Tercero, de la participación de Iusacell en el mercado de la telefonía celular.

Séptima inserción: la respuesta de Iusacell a Telcel (Anexo 7).

El jueves 17 de marzo de 2011, Grupo Iusacell, filial de Grupo Salinas concesionario de Televisión Azteca, respondió al banner publicado un día antes en diversos espacios periodísticos por Telcel. En este espacio, reitera los argumentos ya manejados por otras telefónicas y empresas de televisión por cable y añade argumentos relacionados con la fortaleza del grupo y con la calidad de los servicios que ofrece, en este momento superiores a los de Telcel.

La interpretación

Volviendo nuevamente a Charadeau (2003, pág.27), señala dos tipos de destinatarios, relacionados con la interpretación del mensaje:

“En el primero se encuentra el destinatario ideal, en el que la comunicación se denomina *blanco*, imaginado por la instancia mediática como alguien capaz de percibir los efectos que ella prevé. Por lo tanto, éste es el lugar de los “efectos supuestos”. En el segundo, se encuentra el receptor real, al que denominaremos *público*, la instancia de consumo de la información mediática, el lugar de los “efectos producidos” en el consumidor, en función de lo que es”.

En este contexto, es importante destacar la relevancia del *código* en la generación del mensaje comunicativo. A grandes rasgos, podemos definirlo como el conjunto de signos y símbolos comunes entre emisor y destinatario que hace posible la comunicación. A su vez, el *código* supone dos componentes del proceso comunicativo: la *codificación* (el emisor recurre el código común para generar el mensaje) y la *decodificación* (el receptor recurre a ese código común para interpretar el mensaje). *Ambos procesos son fundamentales para la construcción del sentido*. Tomando en cuenta estos elementos, los dos tipos de destinatarios arriba señalados y el análisis de las inserciones cabe hacer las siguientes observaciones:

1. Únicamente la segunda inserción, publicada por Telcel el martes 16 de febrero, manifiesta abiertamente que se trata de una respuesta a la publicada dos días antes por la Canitec. De cualquier, manera, las siete inserciones se constituyen en

discursos autónomos, toda vez que se erigen en sujetos enunciativos que presentan datos para descalificar al otro, justificar sus acciones, sobre todo en el caso de Telcel, y legitimarse frente a una instancia enunciativa a la que intentan convencer sobre la validez y veracidad de sus argumentos. *En resumidas cuentas, no hay diálogo sino monólogos paralelos.*

2. Desde luego, esa instancia enunciativa no es el usuario de las telecomunicaciones, quien es utilizado como telón de fondo por la Canitec y las telefónicas para justificar la imposibilidad de abaratar los servicios. Las inserciones se dirigen claramente a los dos bandos, a las instancias responsables de tomar las decisiones en materia de telecomunicaciones, a “la opinión pública” que se manifiesta a través de los medios y, en último lugar, a los legisladores para ofrecerles argumentos para elaborar iniciativas tendientes a ordenar el sector.
3. Esta “opinión pública” se erige en una instancia enunciativa independiente. Se traduce en la generación de información sobre el tema desde diversos ángulos. En un segundo momento, aunque quizá más importante, las inserciones se traducen en la materia prima para los análisis de columnistas y articulistas, quienes suelen presentar una posición con respecto al giro que van tomando los acontecimientos en los que se ven envueltos los dos grupos enfrentados. Adicionalmente, la prensa de opinión incluirá en sus análisis la actitud de la Cofetel y de la Comisión Federal de Competencia en este momento en el que no han tenido una intervención abierta⁹. Información y opinión también estarán relacionadas con la elaboración y publicación de las inserciones a manera de respuesta por el tratamiento recibido por la prensa¹⁰.
4. En resumidas cuentas, el *blanco* descrito por Charadeau está conformado por las instancias gubernamentales responsables de las telecomunicaciones en México y la “opinión pública”. Por su parte, el *público* estará conformado por los lectores de periódicos con una observación. Por sus características y contenido, las inserciones no suelen estar incluidas en la agenda del lector, exceptuando los especialistas en el campo, así como académicos e investigadores, que buscará otros referentes para tener un panorama más global sobre el tema¹¹.

5. En esta caracterización también se han tomado en cuenta los procesos de codificación y decodificación de la información. Los anexos, particularmente los que contienen las estadísticas de la OCDE muestran que la información contenida en las tablas no es accesible al *público* de los medios. Al respecto, el público promedio no necesariamente cuenta con los referentes para interpretar las gráficas tal como están presentadas en las inserciones.
6. En consecuencia, si consideramos que el *sentido* es construido a través de los procesos de codificación y decodificación, las inserciones están más pensadas para un *blanco*, que posee los códigos para la construcción de sentido que para un *público*, que no cuenta con todos los elementos para participar en un sentido construido por los actores involucrados el resto además de los ya señalados en el punto 4.

Conclusiones: ¿Un escenario de comunicación de riesgo?

El tema hasta aquí descrito y analizado se ubica en la comunicación de riesgo que, según Jordi Farré Coma (2005, págs. 104-105) debe diferenciarse de otras líneas sectoriales que se interesan por identificar conflictos parciales¹². Previamente (2005, pág. 95), el autor hace una caracterización de esta modalidad comunicativa considerando que

“La Comunicación de Riesgo es un campo emergente que surge de la necesidad de investigar qué tipo de información requiere la opinión pública en circunstancias de peligro, crisis o catástrofe. La formación de procesos de espirales del miedo constituye un frente inexplorado de lucha social por la emancipación tanto para las instituciones y organizaciones como para los públicos que conforman sus vidas cotidianas rodeados de riesgo percibido”.

Por su parte Pablo Francescutti (2008, pág. 13) ofrece una primera caracterización de la comunicación del riesgo como un:

“proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre individuos, grupos e instituciones. Implica mensajes sobre la naturaleza del riesgo y otros no ceñidos estrictamente a éste, que expresan preocupaciones, opiniones o reacciones a mensajes de riesgo o a disposiciones legales e institucionales de la gestión de riesgo”.

Finalmente, Pablo Lozano (2008: pág.106) alude explícitamente al destinatario de la información: “de una mayor información del riesgo no se sigue que se dé una mayor implicación por parte del destinatario, público o gente”. Farré Comas (2005, pág.107) añade que desde el enfoque de los actores, la Comunicación de Riesgo como proceso incluye:

“...el público en general, las comunidades locales afectadas, las autoridades públicas, los profesionales de la industria, los expertos científicos y técnicos, las organizaciones civiles o medioambientales y los medios de comunicación. Todos ellos se aproximan a las potencialidades asociadas con las situaciones de riesgo a partir de una progresiva hibridación de los niveles de comunicación”.

Hechas estas consideraciones, a continuación se presentan los argumentos que sustentan que la batalla por el mercado de las telecomunicaciones en México es un escenario propicio para su acercamiento desde la comunicación del riesgo.

1. El punto de partida es responder a la pregunta ¿de qué tipo de peligro, crisis o catástrofes estamos hablando? De la falta de acuerdos entre las principales grupos mediáticos que pretenden competir por el mercado mexicano de las telecomunicaciones. De la participación de las instancias gubernamentales en esta disputa como actores invitados, que hasta ahora han permanecido en calidad de espectadores o tomando tímidas decisiones que muestren a los actores su disposición a resolver las diferencias¹³. De la falta de una legislación acorde con los nuevos escenarios de las telecomunicaciones, que –entre otras cosas- contribuya a dirimir éstas y futuras diferencias entre grupos mediáticos. De la falta de decisión para enfrentar si uno o más de estos grupos está incurriendo en prácticas monopólicas.
2. ¿Qué tipo de información están proporcionando estos grupos a individuos, grupos o instituciones que muestre la naturaleza del riesgo? Información encontrada, que incluso recurre a las mismas fuentes, como la OCDE, presentados para justificar las decisiones y legitimarse frente a la llamada “instancia enunciativa” conformada por la competencia, las instituciones estatales, la opinión pública y, con mucha menor importancia, el destinatario de los servicios de telecomunicaciones.

-
3. ¿Quiénes son los actores del proceso de comunicación arriba descrito? Sus nombres y posiciones en la industria se han repetido a lo largo de este ejercicio. De nueva cuenta, el usuario ocupa un lugar secundario en relación con el resto de los actores. Sin embargo, cabe volver a los gabinetes de comunicación, cuyas funciones se han expuesto en párrafos anteriores y que contribuyen a mantener las diferencias más que a resolverlas. Un asunto que está dentro de sus funciones pero que en esta ocasión no llevan a la práctica por instrucciones de sus “clientes”.
4. ¿Existe compromiso por parte de los destinatarios de la información del riesgo? Una última incógnita cuya respuesta no necesariamente se agota mediante el análisis de las inserciones pagadas. En este sentido, caben las siguientes consideraciones:
- a) Existe compromiso entre los miembros de la Canitec, unidos por una misión y una visión que los conducen a la consecución de objetivos comunes. Sin embargo, la respuesta de Telcel a Canitec (Anexo 2) señala a algunos miembros de la Cámara que estuvieron presentes en distintos momentos de la negociación para reducir las tarifas de interconexión. No menciona sus nombres, que seguramente son conocidos por los afiliados. Un punto que no representa un riesgo, toda vez que puede más la unión, aunque sea a nivel discursivo, para evitar hasta donde sea posible el ingreso de Telmex al *triple play* mediante la modificación de su título de concesión, que le permitiría ofrecer servicios de televisión. Un escenario similar se presenta en el caso de las telefónicas.
 - b) Existe compromiso entre Telmex-Telcel como empresa. Sin embargo, y a pesar de tratarse de un integrante del Grupo Carso, a primera vista no tiene aliados. Además de sus diferencias con la Canitec, Televisa y Televisión Azteca, no tiene la televisión para presentar su posición frente a una audiencia como lo hacen sus competidores. Y los banners insertados cotidianamente en portales y periódicos impresos no proporcionan al público información suficiente como para formarse una opinión. Además, la campaña que contra estas empresas mantienen radio y televisión, aunada a los servicios deficientes que de un tiempo a la fecha caracterizan a Telcel¹⁴, no contribuyen a lograr el apoyo del público.

- c) Sin embargo, hablar de “compromiso del público” es mucho más complejo, pues existe la tentación de caracterizarlo como una totalidad homogénea, tal como se hizo en los primeros estudios durante la década de 1940. Al menos una parte del público está comprometido con cada una de las instancias arriba presentadas, en la medida en que está satisfecho con los servicios. Pero siempre existe el riesgo del cambio de opinión ya sea por la calidad del servicio, las tarifas o, incluso, el contenido de la programación en el caso del *triple play*. De aquí que el usuario sea visto como una instancia cambiante y, en consecuencia, como el eslabón más débil de la cadena. De aquí el recurso del telón de fondo tal como se presenta en las inserciones 3 y 4 (ver anexos).
- d) Existen compromisos entre el *blanco* –el público meta de Charadeau- y las telefónicas, Canitec y Telmex-Telcel. Un compromiso que tampoco puede identificarse a través de las inserciones pagadas. Es evidente que las denuncias contra los órganos gubernamentales presentadas en la tercera inserción son más a nivel discursivo que en los hechos. En consecuencia, para una reconstrucción más completa del blanco de las inserciones –la instancia enunciativa- es necesario recurrir un aun análisis cuya complejidad y características rebasan los fines de este trabajo.

Como puede observarse, las cuatro preguntas han sido respondidas parcialmente, o no de manera exhaustiva. Esto es producto de la necesidad, ya destacada, de hacer un análisis más complejo para completar la caracterización de este escenario como una comunicación de riesgo. Sin embargo, y para terminar, cabe aclarar que estos vacíos se derivan también de las *brechas del conocimiento*, producto del lenguaje cifrado de las inserciones. El término fue construido por Jordi Farré Comas (2005, pág. 106) y da cuenta de la complejidad de responder a las cuatro preguntas únicamente desde el análisis de las inserciones:

“La primera evidencia como, para conocer la efectividad de una campaña informativa, es indispensable controlar factores y situaciones específicas como el grado de conflicto sobre el tema o los rasgos específicos de una comunidad. En cualquier forma, ocurre que estas campañas pueden provocar el efecto contrario a lo previsto, es decir, aumentar las brechas entre los pocos que conocen el mensaje y la gran mayoría que no accede al conocimiento del mismo. En consecuencia, muchas de las lógicas institucionales no toman en cuenta que no es suficiente con el diseño de una buena campaña informativa para lograr los objetivos, sino,

antes al contrario, se pueden provocar los efectos opuestos pretendidos, alejando del conocimiento y del interés a aquellos que no se sienten (identificados)”.

Hasta aquí el ejercicio. Como puede observarse, se han alcanzado los tres objetivos, de los que quizá el tercero sea el más importante, puesto que pone frente a los interesados el caso de los grupos mediáticos mexicanos como un escenario de comunicación de riesgo. Los propósitos de este trabajo llegan hasta la caracterización como tal. Sin embargo, dan cuenta del trabajo que queda por completar, para dar cuenta de la complejidad del escenario y de la imposibilidad de aventurar visos de acuerdos. De aquí que se trate, efectivamente, de un caso de comunicación de riesgo.

Fuentes de información

Charaudeau, P. (2003). *El discurso de la información; la construcción del espejo social*, Barcelona, Edit. Gedisa.

Farre Coma, J. “Comunicación de riesgo y espirales de miedo”, en *Comunicación y Sociedad*, Departamento de Estudios de Comunicación Social, Universidad de Guadalajara, Nueva época, número 3, enero-junio de 2005.

Francescutti, P. (2008). (Ed.). *Comunicación de riesgo, comunicación de crisis*, Madrid, Ediciones de la Universidad Rey Juan Carlos.

Lozano, J. “La comunicación del riesgo y el riesgo de la comunicación”, en Francescutti, Op. Cit.:105-113).

Reig, R. (2004). *Dioses y diablos mediáticos*, Barcelona, Ediciones Urano.

¹Profesora de asignatura en las universidades Lasalle y Simón Bolívar; miembro del Consejo Directivo de la Revista Electrónica *Razón y Palabra* y responsable del *Observatorio MediosMéxico*, que concentra información sobre diversos asuntos relacionados con los procesos sociales y los medios de comunicación.

²La entrada de la competencia se inició hacia 1997, cuando la Secretaría de Comunicaciones y Transportes aprueba que, además de Telmex, otras compañías telefónicas participen en los servicios de larga distancia.

³Telmex fue vendida a Carlos Slim durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

⁴A pesar de sus deficiencias, desde entonces contaba con la red más completa de interconexión telefónica a nivel nacional. De ahí que las telefónicas que actualmente participan en el sector tengan que pagar a Telmex por este servicio una cuota que normalmente es aprobada por la empresa y puesta a consideración de la Comisión Federal de Telecomunicaciones.

⁵Televisa, a través de sus filiales Cablevisión y SKY, tiene una fuerte participación en la Canitec, que se traduce en su influencia en la toma de decisiones de la organización.

⁶La prensa tiene un importante papel puesto que, junto con el resto de los medios de comunicación, da pie a las aclaraciones pertinentes.

Un segundo sustento económico está presente en el cobro de las inserciones por parte de los periódicos. Un rubro que representa una entrada importante, además de no necesariamente implicar un compromiso moral con una de las instancias enfrentadas en este conflicto.

⁷Un segundo diálogo en construcción se refiere a las acusaciones de Telmex hacia la telefónica Bestel, filial de Televisa y ganadora de una licitación en el Instituto de Seguridad Social y Servicios para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) de inflar más del 40% los costos para establecer y operar la red interna de comunicaciones de la institución. La telefónica respondió argumentando que estaba proporcionando servicios de última generación, además de reiterar las acusaciones contra Telmex en un sentido similar al del resto de las telefónicas: monopolio y bloqueo de la competencia ante la pasividad de las instancias gubernamentales responsables de la regulación de las telecomunicaciones y, supuestamente, la complacencia del poder legislativo. El tercer diálogo, todavía monólogo, fue generado por Telmex en respuesta a la información publicada durante los primeros días de febrero a propósito de su relación con el Grupo MVS, asociado con Echostar para administrar el sistema Dish, que se limita a la prestación de servicios de facturación y cobranza en el recibo telefónico y de la comercialización de sus servicios a través de la red de distribución de la telefónica. Una práctica que sostiene con varias empresas públicas y privadas.

⁸Las telefónicas llevan individualmente su proceso legal ante la COFETEL, hasta el 17 de marzo de 2011, Axtel había obtenido una tarifa de 42 centavos y Alestra de 39. No obstante quedan muchas denuncias similares por resolver, además de la demanda de Televisa ante esta instancia y la Comisión Federal de Competencia por monopolio encubierto de Telmex.

⁹“En este momento” porque las aristas del análisis pueden modificarse de acuerdo a las estrategias y tácticas seguidas por los actores. La única intervención reciente ha sido por parte de la Cofetel, pues el miércoles 16 de marzo de 2011 decidió reducir a 39 centavos la tarifa de interconexión a Telmex, como si hicieran caso a la segunda inserción.

¹⁰La referencia es específicamente a la prensa pues ahí se publican las inserciones. Sin embargo, no debe perderse de vista que telefónicas y Canitec han emprendido una campaña que está presente en radio y televisión, tanto abierta como de paga.

¹¹Un argumento adicional que contribuye a la caracterización del público se relaciona con la ubicación de la información y la opinión de estos temas en prácticamente todos los periódicos. Únicamente cuando se trata de un acontecimiento excepcional la información forma parte de la agenda de la primera sección. Pero de manera sistemática, su lugar está en la sección de negocios. Un espacio que con un perfil de lector más especializado en estos asuntos, que más bien correspondería al blanco y no al público.

¹²De acuerdo con el autor, la información de crisis se ocuparía básicamente de los protocolos de actuación que se deben seguir en situaciones planificadas y predefinidas, (...) la comunicación de crisis se encargaría de las relaciones entre la comunicación empresarial y los medios de comunicación social fundamentalmente.

¹³Como la decisión de la Cofetel de bajar las tarifas de Alestra a 39 centavos, cuando todavía queda un cúmulo de pendientes a desahogar en este mismo sentido.

¹⁴Específicamente los servicios proporcionados a través de la banda 3-G. De hecho, la misma empresa Telcel ha reconocido que desde noviembre hay una interferencia en la transmisión de las señales que no se ha resuelto completamente.

Vidal y Hernández

12

Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta

Francisco Vidal Bonifaz ¹ e Hilda Gabriela Hernández Flores ²

Vivimos un momento crucial para las empresas, pues el reto de la competencia generalizada como efecto de la globalización de las economías implica grandes peligros, pero a la vez, muchas oportunidades. Los desajustes sociales y políticos, el sorprendente avance de la tecnología y el desbordante crecimiento de la información, hacen que los negocios enfrenten cada día circunstancias distintas y riesgosas que ponen a prueba su estabilidad en el mercado en el que se desempeñan sin importar el giro o la magnitud de la organización. En estas circunstancias, las empresas deben ser cada día más flexibles y responder a los cambios en forma rápida y adecuada. La cultura del cambio y de la prevención no es solo una moda y, quienes sean capaces de asimilarla, sobrevivirán. Continuar haciendo las cosas como se hacían en el pasado, sin visión estratégica de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades es desconocer la realidad organizacional actual, por lo que pensar que las crisis no suceden o pueden manejarse y enmarcarse en un esquema único, hoy día es un error. Hoy es posible superar las situaciones críticas y, a la postre, fortalecerse, si se cuenta con un sistema integral de manejo de crisis. Así, comprender el contexto y revivirlo aportará aprendizaje organizacional para enfrentar cualquier suceso que altere el ritmo habitual de la empresa y que pueda afectar negativamente, su imagen y reputación pública y, de forma específica, a sus productos, clientes, empleados, prescriptores. Un mensaje, un hecho inesperado o una actuación equivocada pueden llegarle a miles de personas en segundos, con consecuencias devastadoras. Del desempeño que se tenga frente a los medios de comunicación en un momento de crisis depende, en gran medida, la imagen que quedará grabada en la memoria de millones de personas que forman la audiencia de esa empresa y que son la razón de ser de la organización. He aquí las reflexiones.

I

El *Institute for Crisis Management* (ICM), con sede en Louisville, Kentucky, Estados Unidos, realiza un balance anual de las crisis empresariales que se difunden en los medios de comunicación. Para lograr este objetivo realiza una verificación de las notas que se publican en mil 500 periódicos, revistas, noticiarios en medios electrónicos y servicios de información en línea de todo el mundo.

No todas las crisis empresariales trascienden al ámbito público, ni todas las dificultades graves son seguidas por los medios, pero en el último reporte difundido por el ICM, correspondiente a 2009, consigna un total de 6 mil 20 notas publicadas sobre diferentes crisis y un promedio de 8 mil 700 notas en cada año durante la última década.³

Por su naturaleza las crisis rompen la operación normal de una empresa u organización y, en esa misma medida, la relación habitual con sus audiencias. Las audiencias son todas aquellas personas, organizaciones, autoridades que mantienen una conexión, vínculo o interés en las actividades de las empresas y organizaciones. Una de las audiencias más importantes para las empresas son los medios de comunicación.

En una perspectiva amplia los medios de comunicación son los intermediarios al transportar los mensajes de las compañías u organizaciones a los públicos más amplios y depositar en ellos los mensajes clave de las empresas. Además de cumplir esta importante misión, en el día a día, los medios y los periodistas se transforman en una audiencia más para las empresas u organizaciones.

La función de transportar mensajes y de convertirse en una audiencia más, está presente, desde luego, durante las operaciones normales de una compañía o institución, pero se acentúa con cierto dramatismo durante el estallido, desarrollo y cierre de una crisis. En la sociedad contemporánea, los medios de comunicación se transforman en un canal de primer orden, y prácticamente inigualable, para que circule la información sobre cualquier situación crítica de interés social.

II

Todas las escuelas de negocios hacen énfasis en desarrollar el sentido de la previsión y el trabajo sistemático y ordenado entre los futuros gerentes.

Sin embargo, es frecuente que la improvisación todavía gobierne el desempeño de las corporaciones cuando estalla la crisis. No se tiene preparación, se confía en la suerte, en la influencia de la empresa, en la capacidad de negociación de los propietarios y en un absurdo “a nosotros nunca nos va a suceder”.

Por esta razón es frecuente que se presenten historias como la que sigue. Se reporta un conato de incendio en la planta. Llegan los equipos de protección civil y los bomberos. Los periodistas están afuera de la planta y los vigilantes del establecimiento no los dejan entrar a reportear, a tomar fotografías, a hacer su trabajo.

No importa. Cuando se abren las puertas para que ingresen los bomberos, los reporteros se encaraman en los mismos y entran a la unidad industrial. Se dispersan sin control, no existe ninguna persona que los encauce y algunos son localizados hasta en el área de producción.

Los periodistas buscan, a veces a toda costa, la información porque saben que los medios de comunicación son uno de los canales para que la sociedad se informe, no es el único, pero hasta ahora –más allá de todas sus problemas– es la vía más expedita para que la información llegue a las grandes masas e influya en la opinión pública.

Las empresas u organizaciones estratégicas y conscientes de su entorno suelen contar con una política y una estrategia de acercamiento a los medios en condiciones normales de operación.

En estos preceptos se sintetizan los objetivos de la relación con los medios de comunicación y las formas y normas que la orientarán en “los tiempos de paz”. Usualmente se denomina a esta serie de elementos la política de comunicación. Pese a todo, si en etapas de tranquilidad no se establecen estas políticas o normas, cuando se enfrenta

una situación crítica la carencia de una estrategia comunicativa global y de manejo de crisis, es todavía más notoria.

La gestión de la relación con los medios en una etapa de crisis se denomina “comunicación en crisis” y la misma debe ayudar a orientar la relación de las organizaciones y empresas con todas sus audiencias, pero especialmente con quienes envían los mensajes inmediatos a la sociedad, los medios de comunicación.

En nuestra cultura contemporánea, al menos en nuestro país, la relación con los diferentes públicos, y con los medios de comunicación en específico, en una situación de crisis, todavía se desarrolla de una manera intuitiva e improvisada.

En una gran mayoría de empresas y organizaciones públicas y privadas no existen lineamientos que guíen su actuación en situaciones críticas y, en esa misma medida, que definan los parámetros de su relación con los medios de comunicación, es más no se observan políticas y escasamente existen manuales para una situación de incertidumbre y crisis.

Así las organizaciones están a expensas de la improvisación, de los errores y de las componendas para tratar de hacer frente al vendaval mediático que generan las crisis más agudas y dañinas. Falta una necesaria visión estratégica, planteada en los siguientes términos:

"Para adoptar decisiones estratégicas sistemáticamente sensatas en condiciones de incertidumbre, hace falta un enfoque diferente... Es poco frecuente que los directivos no sepan absolutamente nada de importancia estratégica, ni siquiera en los entornos más inciertos. De hecho suelen ser capaces de identificar una variedad de posibles resultados o por lo menos un conjunto específico de escenarios. Esta simple información resulta extraordinariamente útil, ya que la determinación de la mejor estrategia y de los procesos que se han de utilizar para desarrollarla depende principalmente del nivel de incertidumbre al que se enfrenta la empresa" (Courtney et al 1999, pág. 5).

III

El 25 de julio de 2000, el vuelo 4590 de Air France, un aparato tipo Concorde, se desplomó poco después de despegar del aeropuerto parisino Charles de Gaulle. En el accidente fallecieron 109 personas que estaban a bordo del avión y 4 personas más que se encontraban en tierra.

La investigación del accidente fue conducida por la Oficina Francesa de Investigación y Análisis para la Seguridad de la Aviación Civil (*Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la Sécurité de l'Aviation Civile*). El reporte preliminar inicial fue liberado el primero de septiembre de 2000, un mes y medio después de la catástrofe y el reporte final fue divulgado el 14 de diciembre de 2004, más de cuatro años después del siniestro.⁴ La investigación fue larga y compleja, al grado de que el aparato dejó de volar en 2003 y todavía en 2010 se está desahogando el juicio penal.⁵

Los periodistas son personas con una especial versatilidad, capacidad de adaptación y experiencia, pero eso no quiere decir que estén preparados para comprender la naturaleza de una crisis y sus complicaciones inmediatas y de largo plazo, especialmente los aspectos técnicos.

Existe una propensión de la prensa actual a actuar y reaccionar a toda velocidad frente a situaciones críticas o de emergencia, sin reparar en los detalles técnicos que conlleva la investigación de un accidente de transportación, el estallido de una unidad industrial o el asesinato de una persona.

Durante una crisis están presentes varios aspectos que para los medios no son siempre sencillos de distinguir:

- a) El ya mencionado aspecto técnico, que generalmente explica la falla o anomalía que conduce al accidente o situación que provoca una crisis. Por ejemplo, tras un accidente aéreo puede existir alguna anomalía técnica que explica el deficiente desempeño de la aeronave. El accidente genera una crisis para la compañía operadora de la aeronave y, eventualmente, puede envolver a los fabricantes o a las autoridades. Pero las fuentes de la información, en lugar de

informar y explicar con paciencia la forma y el tiempo que se llevarán la investigación, se cierran, dando paso a una amplia zona de duda y desinformación.

- b) La situación de los afectados. Las personas o grupos de personas que están en contacto directo con la emergencia y que pueden resultar lastimados o potencialmente, pueden recibir un daño físico o emocional.
- c) El comportamiento de las familias de los afectados, que suelen estar sujetos a una gran presión y que se convierten en uno de los públicos más asediados por los medios.
- d) Los propios empleados o colaboradores de las empresas u organismos –que también pueden ser afectados– se convierten en una muy importante fuente de información periodística sobre la crisis y sus detalles.
- e) En una situación crítica suelen involucrarse las autoridades, llámense organismos de ayuda y socorro, autoridades judiciales u organismos reguladores, aparecen en la crisis y son socorridos por los periodistas en búsqueda de información.
- f) Las audiencias oportunistas, o sea todas aquéllas personas, instituciones u organismos con algún vínculo con la empresa u organización que enfrenta una situación crítica y que se pueden transformar en otra fuente periodística.

¿Están los periodistas preparados para manejar este conjunto de fuerzas que se presentan durante una situación crítica?

Es posible que, sin menospreciar a los comunicadores mexicanos, muy pocos cuenten con la capacitación necesaria para el manejo y la administración de la información en crisis. Puede afirmarse que existe una propensión a privilegiar los aspectos dramáticos de una crisis, incluso más en sus manifestaciones visuales que en buscar información verdaderamente útil para la comunidad, con el argumento de que con ello se lo-

gra ampliar el interés de las audiencias y, a su vez, la circulación o penetración de los propios medios y, en consecuencia, sus ventas o ingresos.

¿Están las empresas y organizaciones preparadas para conducirse en medio de esta masa de informantes, de las prácticas periodísticas y de los intereses en juego que se expresan en una crisis?

En adición: ¿están preparados para comunicar los puntos de vista de la empresa, para defender sus legítimos intereses o puntos de vista en medio de una situación caótica?

Por si fuera poco, existe otro elemento que complica la cobertura de una situación de crisis y puede provocar desviaciones en lo que se publica.

De un lado la obsesión de los medios por conocer las causas de una crisis y, con ésta, establecer el culpable o los culpables del incidente.

Como expusimos en el ejemplo del Concorde, establecer las causas de un siniestro puede traducirse en un largo periodo de indagatorias que los medios no siguen con regularidad y, en muchas ocasiones, las empresas no divulgan.

Así, en más de una ocasión, las causas de un accidente se inventan –el famoso “corto circuito” que acompaña a todo incendio– o no quedan, a la postre, claras.

Los medios tienden a culpabilizar, a crear víctimas y victimarios. Las empresas y organizaciones suelen enfrentar esta situación cerrándose, en lugar de intentar una paciente y reiterada explicación de lo que sucedió y de lo que están haciendo para hacer frente a la emergencia.

Por otro, y lo que es peor. A la postre ni las empresas ni los medios suelen dar cuenta de los estudios y peritajes que establecen las posibles causas de una crisis, con lo que se complica el aprendizaje social y con ello el compromiso de la comunidad, incluyendo a la empresa u organización involucrada, para que no vuelva a suceder una situación igual.

IV

La cortina del silencio nos protege. Que nadie se entere de la crisis y, si se enteran, es necesario negarla.

Esta es la filosofía que se emplea en varias empresas y organismos cuando están enfrentando una situación de emergencia.

El silencio –aparente– se convierte en la tabla de salvación para las empresas, una solución de corto plazo que, a la postre, puede dañar su relación con todos sus públicos, incluidos los medios de comunicación.

Es un hecho que los organismos y empresas, en sus operaciones normales, no tienen como objetivo provocar crisis o generar malestar entre sus comunidades. Las crisis son situaciones irregulares ocasionadas en la mayoría de los casos por accidentes y, eventualmente, por una actitud negligente predeterminada.

¿Es posible que la comunidad comprenda que esa situación difícil, molesta y dramática que enfrenta es en realidad fruto de un accidente?

¿Es viable que el público se entere de que el cuerpo gerencial de la empresa está actuando de manera responsable, enfrentando rápida y eficazmente la emergencia? ¿La comunidad puede informarse de que la empresa u organización involucrada actuó rápida y responsablemente para auxiliar a los heridos y demás afectados y para mitigar los daños?

¿La opinión pública conocerá que los ejecutivos y todo el personal de la institución afectada colaboraron desde el primer momento con los organismos de rescate y, en general, han cooperado abiertamente con las autoridades?

Si no se establece un vínculo rápido y eficaz con los medios de comunicación, será muy difícil que la comunidad pueda informarse de la manera en que la crisis y sus peores manifestaciones están siendo atendidas por la empresa u organismo en donde detonó el conflicto.

La percepción de que esa compañía es un ciudadano corporativo irresponsable se acentuará a medida que se extiende el manto de silencio y de que la comunidad se entere por medios informales –y en la mayoría de las veces imprecisos– sobre la suerte de la crisis, las víctimas y sus principales protagonistas.

No existe mayor veneno para una organización que intentar acallar una crisis pública o potencialmente pública bajo el pretexto de que su conocimiento será un duro golpe a la imagen de la empresa.

En rigor, la mayoría de las crisis, al menos en nuestro país, no trascienden a la esfera pública, pero las que se conocen suelen entrañar peligros potenciales o daños a las personas y propiedades.

Lo cierto es que para las compañías no es sencillo cumplir con su cometido de informar y comunicar en medio de una crisis.

En los términos de la comunicación moderna, en muchas ocasiones no basta con distribuir un comunicado de prensa informando de la crisis. Es necesario, como sucedió con la crisis de los juguetes con plomo de Mattel en México que la empresa emitiera boletines, concediera entrevistas, habilitara una parte de su sitio y coordinara las acciones de información con las autoridades, como la Comisión para la Prevención de los Riesgos Sanitarios (Cofepris) o la Procuraduría Federal del Consumidor (Profe-co), esta última que emitió una alerta pública sobre algunos juguetes de la compañía.

Como puede verse en este ejemplo, se ponen en juego todas las herramientas y todos los recursos al alcance, sin embargo: ¿están las compañías y sus ejecutivos realmente preparados para acometer estas tareas? ¿Están los principales ejecutivos convencidos en desarrollar programas para estar preparados, para responder eficientemente?

V

En la literatura clásica sobre el manejo de crisis, sobre todo en los manuales más antiguos que circulan en las oficinas gerenciales de las grandes empresas, se establece una relación directa entre el manejo de la crisis y el manejo de los medios de comunicación.

Para decirlo en forma sencilla: el manejo de la crisis se resumía a tener un manejo adecuado de los medios de comunicación e intentar controlar lo que se publicaría sobre el caso.

Lo característico de esta posición es que pasa por alto la necesidad de involucrar otras caras en el manejo de la crisis, como son el manejo de los aspectos técnicos (“de nada sirve decir que todo está bajo control cuando el incendio lleva varias horas sin apagarse”) y de la comunicación con otros auditorios estratégicos en la crisis, como son los mencionados en el epígrafe III.

De esta forma, el primer reto de toda organización hoy día es contar con un enfoque de comunicación integral en épocas de crisis que incluya como una de las audiencias más importantes a los medios de comunicación.

Se requiere así de un despliegue de fuerzas que sea capaz de:

- Atender los efectos técnico-operacionales más graves: apagar el incendio, recoger el producto potencialmente tóxico, contener el derrame, etc.
- Atender a los afectados y sus familias: colaborar en la restitución de la salud de los dañados y tender la mano a las familias que se encuentran sujetas a, entre otras cosas, una gran presión.
- Tener permanentemente informados a los empleados y colaboradores, especialmente si dentro de este grupo existen afectados y heridos.
- Negociar e informar a las autoridades de manera continua.

-
- Mantener un estrecho vínculo, prácticamente con todos los medios de comunicación.

Los actuales sistemas de manejo de crisis se están enfocando hacia esta metodología más general, lo que no elimina el desarrollo de instrumentos más adecuados para cada caso, que hoy ya incluyen el manejo de tecnología de punta y, en ocasiones, en tiempo real.

En este marco, el trato con los medios en situaciones de crisis requiere el desarrollo de los siguientes elementos, a saber:

- Un equipo que pueda gestionar esa relación. Incluye, en términos generales al coordinador del equipo que mantiene la relación con la prensa, el vocero que emite los mensajes a los medios, una persona que sigue el desenvolvimiento de la noticia en los medios, otra que redacta la posición oficial y los boletines de prensa del día a día y, un encargado de atender a los periodistas. Se trata del Comité de Comunicación en Crisis o bien de la sección de Atención a los Medios del Comité de Manejo de Crisis.
- La capacitación adecuada y constante al equipo que le permita actuar de manera rápida y ordenada y, con ello, reducir al máximo el grado o margen de error en lo que se hace y se comunica.
- Un procedimiento en el que se marca de manera clara las funciones y cometidos del equipo de atención a los medios de comunicación y de sus diferentes integrantes. Estamos hablando del Manual de Comunicación en Crisis o bien de la sección de Atención de los Medios de Comunicación del Manual de Manejo de Crisis.
- Una infraestructura específica que comprende las instalaciones para que trabaje el equipo de atención a periodistas, así como otras propiamente acondicionadas para tener encuentros con ellos, tanto en las entrevistas uno a uno, como en la eventualidad de una conferencia de prensa.

Sin estos elementos, el equipo de actuación con los medios de comunicación se convertirá en un simple dique que impedirá el adecuado tránsito de la información, pero que no ayudará a que el mensaje de la empresa u organización llegue a las amplias audiencias y minimice el impacto negativo en los diversos aspectos que se presentan.

Se requiere de un equipo que cumpla varias funciones. Lo ideal es contar con una persona para cada función, pero en los esquemas de gestión modernos, que tienen a reducir los equipos gerenciales, el esquema ideal está cada vez más fuera del alcance de las compañías, por lo tanto el gestor de comunicación en crisis en variadas ocasiones se convertirá en el que piensa y habilita la estrategia de respuesta a la par que los medios la cubren.

Adicionalmente, la mayoría de las empresas, sobre todo las que manejan las unidades industriales, desconocen o no cumplen cabalmente con las normas del manejo de la comunicación en situaciones de emergencia establecidos en ordenamientos oficiales.

Por ejemplo, la Norma Oficial Mexicana NOM-002-STPS-2000 emitida en septiembre de 2000 por la Secretaría del Trabajo, establece que en la unidad laboral debe existir una “brigada de comunicación” y que, entre otras obligaciones, este agrupamiento deberá “dar informes a la prensa, cuando el alto riesgo, emergencia, siniestro o desastre lo amerite”.⁶

Además, también es necesario contar con mecanismos de protección a los periodistas. Como hemos señalado se trata de un audiencia particular que, para cumplir con su cometido, suele acercarse en demasía a algunos focos de peligro que existen en una crisis.

El reportero o el fotógrafo, con o sin conciencia del peligro, buscará estar cerca del lugar de la explosión, del sitio del derrame, del foco del incendio o de la instalación en donde se encuentren los cadáveres, situaciones que sin prevención pueden generar un daño al profesional de la información y, en esa misma medida, una crisis mayor o más compleja.

Bajo esta situación, es responsabilidad de la empresa u organismo que tiene el foco de peligro salvaguardar la integridad de los comunicadores. Pero para lograrlo no se trata solamente de tener buena voluntad, sino de incluir esta situación en los lineamientos y procedimientos y para enfrentar la crisis y a la vez, atender a los periodistas involucrados en su cobertura.

VI

En una situación crítica también se requiere de cierta sensibilidad para comunicar los mensajes corporativos o de la organización respectiva.

Una lección de lo que no se debe hacer es la que nos están dando algunos personajes de la Iglesia Católica que, ante la andanada de denuncias sobre supuestos casos de pederastia buscan explicaciones absurdas para disminuir la conducta inadecuada de algunos miembros de la Iglesia.

"Han demostrado muchos sicólogos, muchos siquiátras, que no hay relación entre celibato y pedofilia. Pero muchos otros han demostrado, y me han dicho recientemente, que hay relación entre homosexualidad y pedofilia", dijo Tarcisio Bertone, secretario de Estado del Vaticano.⁷

Se requiere sentido común y una gran responsabilidad para no culpar públicamente a terceros del origen y consecuencias de la crisis propia.

Pero también es sensato seguir otras reglas de comunicación básica, como el evitar los ataques al calor de la contienda crítica o las declaraciones poco fundamentadas. Lo que la corporación necesita es sumar comprensión y apoyo, no incrementar su lista de enemigos. "Evita adoptar posiciones de combate" se convierte en una divisa de oro.

Suele ser importante la sensibilidad en el trato a los sectores vulnerables o socialmente marginados, como son los ancianos, las minorías étnicas, los discapacitados. Si es-

tán involucrados en la crisis, se trata de que la empresa los atienda con prestancia y que la comunidad se entere de esas acciones.

En el momento de emitir mensajes es muy dañino minimizar o menospreciar el daño. Siempre que existe un lesionado es absurdo, desde el punto de vista de la comunicación, establecer comparaciones de dimensión. Las palabras de Felipe Calderón sobre los muertos civiles en la guerra contra el narcotráfico son una muestra viviente de ese error y se convertirá en un clásico de lo que no se debe hacer:

"Ha habido muchos soldados y muchos policías caídos en cumplimiento de su deber, pero es un porcentaje que no llega por ejemplo al cinco por ciento de esas muertes. Y son menos todavía, aunque los ha habido y por desgracia y lo lamentamos, algunos civiles inocentes, alguna vez atrapados, digamos, en el fuego cruzado, entre delincuentes o de policía con delincuentes, pero son realmente los menos".⁸

Cuando los afectados por la crisis son niños el clima de irritación suele aumentar. Por eso es muy importante realizar las acciones pertinentes para apoyarlos, junto con sus familiares y dar cuenta a los medios de estas acciones.

La comunicación sensible y con empatía sólo puede lograrse si existe un apego a la cultura organizacional de la empresa –que haga prevalecer sus valores– si se actúa con base en esta guía y se informa eficazmente de estas acciones a los medios de comunicación, será más fácil restablecer la imagen y el posicionamiento de la empresa.

VII

Ninguna empresa cuenta con los recursos para llegar a las grandes audiencias como los que tienen los medios de comunicación en México y, en prácticamente, todo el mundo.

Tómese en cuenta que de acuerdo con las cifras oficiales el 95.1 por ciento de los hogares del país cuentan con un televisor.

Adicionalmente en México existen 729 estaciones de televisión, 851 emisoras de AM en radio y 726 en FM.⁹

También opera una red de periódicos que cubre la mayoría de las grandes ciudades, adicionalmente una variedad de revistas cada vez más especializadas sin descontar a una buena cantidad de sitios de Internet que distribuyen información en todos lados, hasta el más lejano.

Dicho de otra manera, existe un amplio entramado a lo largo de todo el país para transportar información a las diferentes audiencias.

Es cierto que el público mexicano no es especialmente ávido para el consumo de noticias, pero esta situación no elimina el hecho de que los medios se han convertido en la vía más rápida para llevar la información sobre el desenvolvimiento de una crisis y los mensajes de responsabilidad, apoyo y consuelo por parte de la empresa o institución involucrada a los diferentes públicos de su comunidad.

Las noticias se despliegan por medio de diversos servicios noticiosos que se emiten a lo largo del día por diferentes vías. Por ejemplo, el usuario de la televisión abierta en la zona metropolitana de la ciudad de México tiene a su disposición 31 diferentes servicios de noticias –noticiarios– en los diversos canales que existen en esta zona del país.¹⁰

Al mismo tiempo, existen alrededor de 60 noticiarios en las diferentes estaciones de radio que se pueden sintonizar en la ciudad de México y su área metropolitana.¹¹ Y existen sitios de Internet de algunos periódicos que reportan hasta 700 mil visitantes únicas diarias.¹

Es innegable, además, que en situaciones extremas, como el retiro acelerado de un producto que puede ocasionar un posible daño a la salud, el trabajo de los medios y periodistas es de gran ayuda para solventar la problemática y no elevar o acrecentar la crisis.

Esta sería la situación ideal: un libre flujo de información y de cooperación para orientar a la comunidad sobre el desempeño de la crisis. Ahí se reflejaría más claramente la responsabilidad social de ambas partes: empresa y periodistas con un objetivo común.

Pero en la realidad, además de los límites ya señalados en los medios de comunicación, existe la propensión de las empresas a querer controlar el flujo de la información.

Es una crisis, máxime cuando ésta ya se hizo pública, es imposible que una empresa, institución e incluso algunos niveles de gobierno, pretendan controlar todo el flujo de la información y, sobre todo, que se intente un confuso tono “favorable” en la cobertura del fenómeno crítico.

Esta tendencia a controlar la información lo único que provoca es desconcierto, descontrol y falta de confianza entre los auditorios que deberían ser informados.

Lo único que las organizaciones y empresas pueden y deberían intentar controlar es el propio flujo de la información que emiten, siempre pensando en preservar, al máximo posible, el bienestar comunitario.

VIII

La empresa petrolera British Petroleum habilitó una sección en su página de Internet para divulgar información en línea sobre la destrucción de una de sus plataformas petroleras que operan en el Golfo de México y el posterior derrame de crudo en la región.¹³

¿Ayudan las nuevas tecnologías a llevar con mayor eficacia los mensajes a las audiencias y con ello a un mejor manejo de la crisis?

Todo indica que sí, pero el uso de las nuevas tecnologías para la comunicación en crisis, especialmente para mantener el contacto permanente con los medios, también implica un cambio en la mentalidad de las empresas.

En primer lugar implica entender que es benéfico tener un sitio de Internet de la empresa u organismo. En el caso de las primeras, el sitio debe ir más allá de las simples

intenciones mercadológicas y debe estar estructurado de manera accesible y viable a todas las audiencias involucradas.

Un segmento o micrositio de información corporativa es muy importante. Si dentro de esta sección existe el apartado de sala de prensa, mucho mejor, pues se convierte en el lugar de la relación virtual entre la empresa y los periodistas.

No se trata de solamente poner a disposición de los periodistas una sección con algunos de los boletines de prensa que divulga la compañía. El primer propósito sería establecer un lugar donde los medios tengan acceso a la información básica de la misma, su semblanza numérica, las biografías de los principales funcionarios, la información de los contactos básicos, los boletines de prensa, etcétera.

Además, una vez que estalla la crisis, se puede habilitar un micrositio o sección especial, en el que se brinde información fundamentada y clara acerca de la crisis y los esfuerzos que se están haciendo para superarla. Un buen ejemplo es el caso de la ya mencionada British Petroleum. El sitio es tan sofisticado que incluye:

- Explicaciones técnicas.
- Videos.
- Fotografías.
- Mapas.

Es llevar al plano virtual los dos grandes principios de la comunicación en crisis: informar qué sucedió y qué está haciendo la empresa u organización para superar la situación.

Pese a todo, en México, aún estamos lejos de ese ideal, si se considera que más de las dos terceras partes de los sitios de las 50 empresas más grandes del país ni siquiera cuentan con una sección regular dedicada a la prensa. (Véase la tabla anexa número 1 al final de este capítulo).

En la actualidad, la versatilidad del Internet permite que cada vez más personas o grupos estén compartiendo información por medio de las llamadas redes sociales y, eventualmente, al margen de los mismos medios de comunicación.

La irrupción de Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes sociales en la vida de los ciudadanos ha posibilitado que se habiliten otras vías de comunicación más rápidas y con mayor cobertura y posibilidad de impacto.

Se estima, por ejemplo, que existen más de cuatro millones de cuentas de mexicanos en Facebook ¹⁴ y más de 100 mil cuentas abiertas en Twitter. ¹⁵

Así, las llamadas redes sociales se convierten en otra vía para que fluya información sobre la crisis, sin el menor control, por parte de la empresa o institución involucrada. Por ejemplo, en los primeros meses de 2010 la organización ecologista internacional Greenpeace organizó una campaña viral en contra de la empresa suiza Nestlé a través de YouTube.¹⁶

Por medio de la red social, la organización no gubernamental acusa a Nestlé de ser corresponsable de la destrucción de los bosques de Indonesia. ¹⁷

Todavía se discute la forma concreta en que las empresas y organizaciones pueden aprovechar a las redes sociales para mantener un contacto con sus diferentes auditorios.

Pero si las redes sociales se pueden convertir en una vía de cuestionamiento directo al comportamiento de una empresa, al mismo tiempo se pueden transformar en un canal que junto con el de los medios tradicionales, pueda servir para llevar el mensaje a toda la comunidad de lo que realmente sucedió y de lo que se está haciendo para solventar la emergencia, su utilidad en crisis es innegable pero depende de la estrategia inicial de respuesta que sea más benéfica que perjudicial.

Una acción coordinada que envuelva a los medios y a las redes sociales puede traducirse en importantes beneficios para una rápida diseminación del mensaje de la compañía o institución comprometida en la crisis.

La acción de la empresa puede desdoblarse para entablar una comunicación continua con los medios, utilizar su propio sitio de Internet e incluso evaluar la posibilidad de actuar en el seno mismo de las redes sociales.

IX

Las empresas deben acostumbrarse a vivir en un mundo de incertidumbre, en el que cada día es más difícil el control unilateral de la información y esta tendencia también se expresa con todo su poderío en el momento que se presenta una crisis.

La organización en su conjunto, en función de la capacitación para el desarrollo de habilidades, el diseño de procedimientos y la habilitación de infraestructura, todas estas actividades, deben estar matizadas por su realidad, por su capacidad de respuesta ante cualquier situación compleja.

Sin embargo, existe la propensión por parte de algunas empresas, organismos e incluso de los consultores a intentar controlar a la prensa y a los medios, aunque para ello se tenga que recurrir a mecanismos que están en contra de la conducta ejemplar que se espera de un ciudadano corporativo contemporáneo.

Se venden, bajo este manto, el desarrollo de programas de “patrocinio” o de “fidelización” de periodistas en tiempos de paz con el propósito adicional –entre otros– de lograr su respaldo y cooperación durante una etapa crítica.

Bajo esta perspectiva, los programas para el desarrollo de un sistema de comunicación en crisis se convierten en mera escenografía, pues los mecanismos de relación con los medios pasan a través del dinero y no de la ética periodística y la responsabilidad social corporativa.

Bajo esta misma conducta se presenta la tentación de utilizar a la pauta publicitaria como una forma de negociar con los medios –cuando no, de imponer– el tono de la cobertura mediática a la crisis.

Se pretexto, a veces con razón, el proceder inadecuado o falta de ética de algunos periodistas que, también al calor de la crisis, pretenden obtener beneficios a cambio de negociar el tono de la información o, de plano, su silenciamiento.

A la postre, el intento de manipular a los medios de comunicación, en lugar de fortalecer a las empresas u organismos que lo emprenden, sólo los debilita y les resta fuerza, no solo a las organizaciones, sino a la misma comunidad o sociedad en vías de ser afectada, poco atendida o hasta engañada.

En el fondo ni siquiera logran engañar a las audiencias cautivas –la mayoría de los miembros de la comunidad– y sobre todo a los públicos más calificados, que por su cercanía, conocimiento o información sobre el asunto, no caen en la falsedad y, que en cambio, a la larga logran desmoronar la imagen de la empresa u organización involucrada y de los medios que cubrían la información.

Por lo tanto, la crisis no sólo son los incendios, los accidentes, los secuestros, la crisis sigue siendo interna, sigue siendo parte de la visión corporativa y de la decisión estratégica de los líderes empresariales para mejorar el sistema de respuesta con y hacia los medios de comunicación y a las audiencias involucradas ya sea en tiempos de paz, de crisis o de complejidad dentro del mercado local, nacional o internacional.

X

Existen trances que dejan una honda huella en las comunidades. Todavía hoy se recuerda la fuga tóxica gas de metil isocianato que en la madrugada del 3 de diciembre de 1984 provocó la muerte de alrededor de 4 mil personas en el poblado de Bhopal, en la India.

El impacto en la comunidad fue tan brutal que, todavía el año pasado, se registraron manifestaciones en esa ciudad para recordar el 25 aniversario de la tragedia y exigir la total limpieza del sitio.¹⁸

En ese entonces la química Union Carbide fue la principal responsable de la tragedia. Ahora la compañía ya no existe aunque la secuela de la tragedia todavía está viva.

Las empresas deben estar preparadas para evitar estas situaciones pero, en caso de que se presenten, responder de la mejor manera posible en todos los órdenes necesarios, en especial, en la reparación integral del daño causado a los afectados, sean personas, instituciones o comunidades.

Así, la preparación responsable ante una posible crisis, su enfrentamiento acorde a los procedimientos y a los lineamientos establecidos y el actuar responsablemente frente a todos los compromisos, son una importante muestra de transformación en la cultura corporativa moderna.

Es una señal clara de que la corporación está dispuesta a asumir todas las consecuencias de su operación y desempeño en la comunidad que la cobija.

De la misma manera, la búsqueda de un contacto serio, profesional y respetuoso con los medios en plena crisis será un reflejo más de este avance.

Las crisis son fenómenos que pueden remover a las organizaciones, que modifican las relaciones al interior de las empresas y en su relación con la comunidad.

Casi en todos los casos pueden tener como consecuencia un alto costo económico, pero más alto aún será que el prestigio de la organización salga lastimado y que se enturbie la relación con dicha comunidad.

Todas las crisis sí tienen un costo y en la medida que los corporativos no estén preparados, es posible que estos sean mayores. En caso contrario, pueden traducirse, a la postre, en una vía para el aprendizaje para forjar una mejor relación de las instituciones, las empresas y organizaciones con sus audiencias.

Por lo tanto, un plan de comunicación en crisis serio, medido y realista, abona a lograr este objetivo y a que las empresas y organizaciones logren finalmente fraguar una relación sana, profesional y mutuamente benéfica con los medios de comunicación.

Anexo

Tabla 1. Las 50 empresas más importantes de México y su relación con los medios de comunicación.

Salas de prensa virtuales en los sitios de las empresas				
Lugar ^{1/}	Empresa	Sitio de Internet ^{2/}	Sala de prensa	Sección o <u>micrositio</u> de atención a periodistas
1	América Móvil	√	X	Sólo boletines de prensa
2	Wal Mart de México	√	√	http://www.walmartmexico.com.mx/saladeprensa.html
3	Cemex	√	√	http://www.cemex.com/espa/mc/mc_lp.asp
4	Carso Global Telecom	√	X	
5	Fomento Económico Mexicano	√	√	http://www.femsa.com/es/press/
6	Grupo Financiero BBVA-Bancomer	√	X	
7	Teléfonos de México	√	√	http://www.telmex.com/mx/corporativo/index.html
8	General Motors de México	√	X	Sólo boletines de prensa
9	Alfa	√	√	http://www.alfa.com.mx/espanol/sala/comuni.htm
10	Grupo Financiero Banamex	√	√	http://www.banamex.com/esp/acerca_banamex/grupo/sala_prensa/boletines2010/index.html
11	Nissan Mexicana	√	√	http://www.nissan.com.mx/nsp/index.php
12	Volkswagen México	√	X	
13	Ford Motor Company	√	X	

Bibliografía citada

14	Organización Soriana	√	X	
15	Grupo BAL	√	X	
16	Chrysler México	√	X	
17	Grupo Bimbo	√	√	http://www.grupobimbo.com.mx/sala_prensa/
18	Grupo Modelo	√	X	
19	Grupo Carso	√	X	
20	Grupo Financiero Santander	√	X	Sólo boletines de prensa
21	Grupo México	√	X	
22	Ternium	√	√	http://www.ternium.com/sp/prensa/default.asp
23	Grupo Salinas	√	√	https://www.gruposalinas.com/news/press.aspx?lang=es
24	Hewlett-Packard México	√	√	http://www8.hp.com/mx/es/hp-news/newsroom.html
25	Grupo Financiero Banorte	√	X	Sólo boletines de prensa
26	Controladora Comercial Mexicana	√	X	
27	Grupo Financiero HSBC	√	√	http://www.hsbc.com.mx/1/2/es/grupo_hsbc/prensa/comunicados
28	Grupo Televisa	√	X	
29	Mabe	√	X	
30	El Puerto de Liverpool	√	X	
31	GRUMA	√	√	http://www.gruma.com/vEsp/Oficina/NoticiasyComunicados.asp
32	Arcelor Mittal	X	X	Sólo en inglés la versión global

33	Pepsico de México	X	X	
34	Industrias CH	√	X	
35	Grupo Industrial Lala	√	X	
36	Flextronics Manufacturing	X	X	Sólo en inglés la versión global
37	Delphi Automotive Systems	X	X	Sólo en inglés la versión global
38	Iberdrola de México	X	X	Sólo la versión global
39	Nestle México	√	X	
40	Grupo Coppel	√	X	
41	Altos Hornos de México	√	X	
42	Mexichem	√	X	
43	Grupo Xignux	√	X	
44	MetLife México	√	X	
45	Vitro	√	√	http://www.vitro.com/vitro_corporativo/espanol/neropr.htm
46	GE México	√	X	Sólo boletines de prensa
47	Grupo Casa Saba	√	X	
48	Procter & Gamble México	√	X	
49	Empresas ICA	√	√	http://www.ica.com.mx/
50	Nacional de Drogas	√	X	

1/ De acuerdo con la clasificación de Expansión.

2/ Se refiere a un sitio específico para México.

Fuente: elaborado con información de Expansión, *Las 500 empresas más importantes de México, junio 22 de 2009* y de los sitios de las empresas.

Bibliografía citada

BBC Mundo.com “El Vaticano relaciona pederastia con homosexualidad”, 13 de abril de 2010. Disponible en:

http://www.bbc.co.uk/mundo/internacional/2010/04/100412_0253_vaticano_relaciona_pederastia_homosexualidad_lf.shtml/

Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la Sécurité de l'Aviation Civile (BEA). "Accident on 25 July 2000 at "La Patte d'oie" at Gonesse". Disponible en: <http://www.bea.aero/en/enquetes/concorde/concorde.php/>.

Comisión Federal de Telecomunicaciones. Infraestructura. Disponible en: http://www.cofetel.gob.mx/wb/Cofetel_2008/Cofe_infraestructura.

Courtney, H., Kirkland, J y Viguerie, P. (1999) “La gestión en la Incertidumbre” *Harvard Business Review*. España.

El Universal.com, “Twitter y sus números en México”, 5 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/57446.html/>.

Expansión, “Las 500 empresas más importantes de México”, Año XL, Número 1018, junio 22 de 2009.

Institute for Crisis Management. *Annual ICM crisis report*, junio de 2010. Disponible en: <http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf/>. Fecha de consulta: junio de 2010.

Inside Facebook en Español, “España supera a Colombia y lidera el ranking de los países hispanos en penetración de Facebook”, 13 de agosto de 2009. Disponible en: <http://es.insidefacebook.com/2009/08/13/espana-supera-a-colombia-y-lidera-el-ranking-de-los-paises-hispanos-en-penetracion-de-facebook/>.

Marketigdirecto.com, “Greenpeace contra Nestlé: ¿el fin justifica los medios?”, 26 de marzo de 2010. Disponible en:

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/greenpeace-contra-nestle-fin-justifica-medios/>

MSN Latino Noticias, “Víctimas de fuga de gas en Bhopal exigen limpieza del área”, 3 de diciembre de 2009. Disponible en:

<http://noticias.latino.msn.com/internacionales/articulos.aspx?cp-documentid=22784277/>.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Norma Oficial Mexicana NOM-002-STPS-2000, Condiciones de seguridad, prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo. *Diario Oficial de la Federación*, 8 de septiembre de 2000.

SIPSE.com, “Civiles muertos en fuego cruzado son los menos: Calderón”, 16 de abril de 2010. Disponible en:

<http://www.sipse.com/noticias/41741-civiles-muertos-fuego-cruzado-menos-calderon.html/>.

The New York Times, “Trial opens in Concorde disaster”, 1 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.nytimes.com/2010/02/02/world/europe/02concorde.html/>.

Vidal Bonifaz, F. “El auge de los noticiarios de televisión”. *La Rueda de la Fortuna*, 18 de febrero de 2010. Disponible en:

<http://ruedadelafortuna.wordpress.com/2010/02/18/el-auge-de-los-noticiarios-en-televisión/>.

¹Francisco Vidal es periodista, economista y analista de medios. Su trayectoria en los medios lo llevó a incursionar en los sitios de Internet Intermanagers.com y To2.com. Forma parte del cuerpo académico del diplomado en Periodismo de Investigación que patrocina la revista *Proceso* y se ha desempeñado como instructor de temas empresariales en diversas compañías de México y América Latina. Ha escrito varios ensayos sobre empresas, hombres de negocios y aspectos económicos de los medios de comunicación y de las telecomunicaciones. Actualmente es consultor en materia de estrategias de comunicación y manejo de crisis. correo electrónico: fj_vidal@yahoo.com.mx

²Gabriela Hernández es especialista en comunicación corporativa y relaciones públicas. Ha colaborado con diferentes agencias y clientes para elaborar estrategias de comunicación enfocadas a las audiencias clave, entre ellas los medios de comunicación. Actualmente es Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y combina su labor docente y de investigación brindando servicios de capacitación y consultoría a organizaciones en temáticas relacionadas con su área. A su vez cuenta con un libro para la elaboración de tesis y con artículos publicados en la revista *Razón y Palabra*. Correo electrónico: gaby_hf@yahoo.com.mx

³Institute for Crisis Management. Annual ICM crisis report, junio de 2010. Disponible en: <http://crisisconsultant.com/2009CR.pdf/> Fecha de consulta : junio de 2010.

⁴Véase el sitio web del Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la Sécurité de l'Aviation Civile (BEA) sobre el accidente. Disponible en: <http://www.bea.aero/en/enquetes/concorde/concorde.php/>.

⁵"Trial opens in Concorde disaster". The New York Times, 1 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.nytimes.com/2010/02/02/world/europe/02concorde.html/>.

⁶Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Norma Oficial Mexicana NOM-002-STPS-2000, Condiciones de seguridad, prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo. Diario Oficial de la Federación, 8 de septiembre de 2000, p. 45.

⁷"El Vaticano relaciona pederastia con homosexualidad", BBC Mundo.com, 13 de abril de 2010. Disponible en: http://www.bbc.co.uk/mundo/internacional/2010/04/100412_0253_vaticano_relaciona_pederastia_homosexualidad_of.shtml/

⁸"Civiles muertos en fuego cruzado son los menos: Calderón", SIPSE.com, 16 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.sipse.com/noticias/41741-civiles-muertos-fuego-cruzado-menos-calderon.html/>. El subrayado es nuestro.

⁹Comisión Federal de Telecomunicaciones. Infraestructura. Disponible en: http://www.cofetel.gob.mx/wb/Cofetel_2008/Cofe_infraestructura. Fecha de consulta: mayo de 2010.

¹⁰Francisco Vidal Bonifaz, "El auge de los noticiarios de televisión". La Rueda de la Fortuna, 18 de febrero de 2010. Disponible en:

<http://ruedadelafortuna.wordpress.com/2010/02/18/el-auge-de-los-noticiarios-en-television/>.

¹¹Véase la sección de "Noticiarios" de la sección Radio-guía en el sitio de la Asociación de Radiodifusores del Valle de México. Disponible en: <http://laradioenmexico.com/>

¹²El diario El Universal informa cada sábado del promedio diario del tráfico semanal de su sitio www.eluniversal.com.mx/

¹³Véase "Gulf of Mexico response" en la página oficial de la empresa. Disponible en: <http://www.bp.com/>. Consulta: mayo de 2010.

¹⁴Inside Facebook en Español, "España supera a Colombia y lidera el ranking de los países hispanos en penetración de Facebook", 13 de agosto de 2009. Disponible en: <http://es.insidefacebook.com/2009/08/13/espana-supera-a-colombia-y-lidera-el-ranking-de-los-paises-hispanos-en-penetracion-de-facebook/>.

¹⁵El Universal.com, "Twitter y sus números en México", 5 de febrero de 2010. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/57446.html/>.

¹⁶"Greenpeace contra Nestlé: ¿el fin justifica los medios?", Marketigdirecto.com, 26 de marzo de 2010. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/greenpeace-contra-nestle-fin-justifica-medios/>.

¹⁷En YouTube aparecen varios ejemplos de la campaña. Véase por ejemplo: <http://www.youtube.com/watch?v=1pZPb93uDdM7>. Fecha de consulta: junio de 2010.

¹⁸"Víctimas de fuga de gas en Bhopal exigen limpieza del área", MSN Latino Noticias, 3 de diciembre de 2009. Disponible en: <http://noticias.latino.msn.com/internacionales/articulos.aspx?cp-documentid=22784277/>.

Lvengas

13

Preparándose para las crisis que vienen

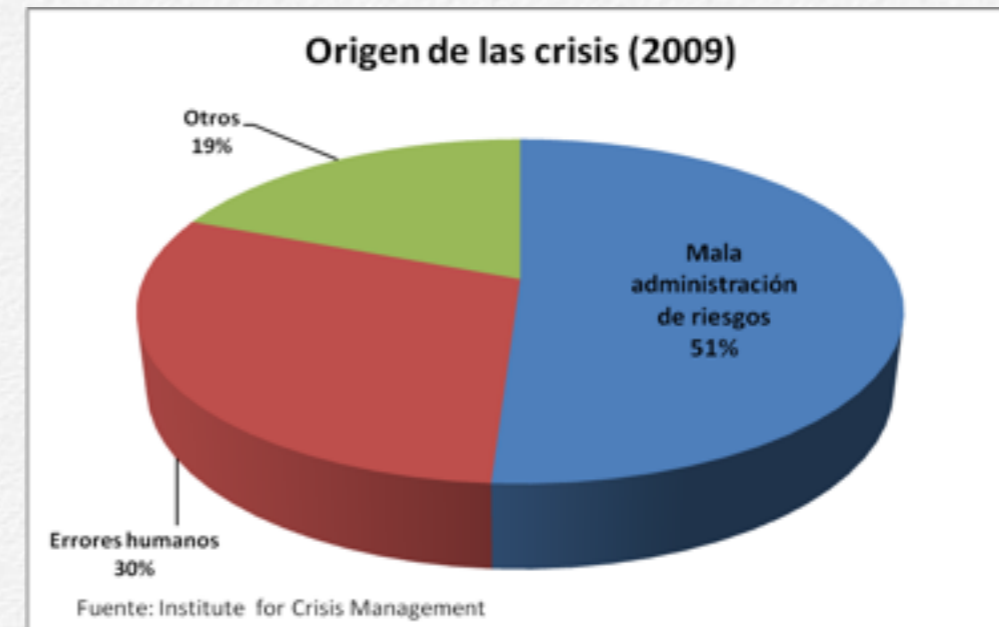
José Luengas ¹

Una primera lectura del título de este documento, obliga de inmediato a ofrecer un par de aclaraciones. La primera tiene que ver con la definición de crisis, que si bien es difícil seleccionar una definición única, sí es posible integrar una suma de conceptos que nos ayuden a entender una situación de crisis como un evento disruptivo con la capacidad de afectar negativamente las operaciones, la integridad de empleados, proveedores o la comunidad, atraer la atención de medios de comunicación, autoridades regulatorias y en consecuencia afectar la reputación de la organización y los intereses de los accionistas (*Business Continuity Guideline 2005*, pág. 7). La segunda aclaración supone que para estar preparados es necesario conocer el contexto o problema que es necesario enfrentar. En este sentido se ha realizado un análisis cuyo universo contempla las principales crisis sucedidas en el año 2009 reportadas por los medios de comunicación. La conclusión de ese análisis nos arroja las tendencias, los cambios sociales y tecnológicos frente a los cuales es necesario calibrar los sistemas de respuesta organizacionales.

1 El contexto actual en el que operan los negocios y surgen las crisis

Durante los últimos diez años el *Institute for Crisis Management* ha publicado un reporte anual que da cuenta de las principales características y categorías de las crisis que se han presentado cada año. De tal suerte que durante 2009,² 51 por ciento de las crisis se debieron a la mala administración de riesgos, entendiendo dicho rubro como el hecho de que a pesar de que las organizaciones sabían que podían suceder ciertas crisis, poco o nada hicieron para evitarlas o minimizarlas. Además 30 por ciento de las crisis se debieron a errores humanos; es decir, el no seguir los procedimientos indicados y 19 por ciento de los casos son atribuibles a otras causas, incluyendo eventos fortuitos.

Gráfico 1 Origen de las crisis (2009)



Las evidencias nos muestran que el manejo de las crisis parte de la prevención. Si en 51 por ciento de casos relacionados con una mala administración de riesgos se hubiesen hecho con oportunidad las reparaciones necesarias a instalaciones, la capacitación correspondiente o la contratación de seguros necesarios, muy probablemente dicho porcentaje hubiera sido mucho menor. De ahí que valga la pena decir que la mejor crisis es la que no sucede, o al menos, aquella de la cual no nos enteramos por los medios de comunicación porque fue correctamente controlada y administrada.

El mismo reporte del *Institute for Crisis Management* destaca los delitos de cuello blanco como la categoría en la cual se presentaron más crisis (18 por ciento) como se indica en nuestra primera tabla:

Tabla 1. Tipología de las principales crisis ocurridas en 2009

CATEGORIAS DE CRISIS 2009

Crímenes de cuello blanco	18%
Errores administrativos y de control	16%
Accidentes con víctimas fatales	11%
Otras categorías	9%
Problemas laborales	8%
Retiro de productos (recalls)	8%
Daños materiales e interrupción de operaciones	7%
Demandas colectivas de consumidores	7%
Daños financieros	5%
Violencia en el trabajo	4%

Fuente: Institute for Crisis Management (2009).

Análisis de tendencias 2009

Al revisar con más detalle un análisis de las principales crisis ocurridas durante 2009, es posible identificar una serie de eventos que marcan nuevas aristas y complicaciones al momento de administrar situaciones de crisis, entre las que destacan tres principales tendencias que enmarcan el complejo contexto en el que operan los negocios hoy día y frente a las cuales es necesario contar con un efectivo sistema de respuesta:

- a) consolidación de las redes sociales
- b) escándalos, accidentes y emergencias
- c) contingencias sanitarias y escalada de violencia

Gráfico 2. Tendencias detectadas a partir de crisis 2009

	Accidentes /Emergencias	Actos violentos originados por terceros	Salud	Desastros Naturales	Violencia en el trabajo	Críticas a la reputación
Recuento de crisis principales	<ul style="list-style-type: none"> • aterrizaje US Airways Rio Hudson • Telefonía en botellas falló • accidente tren suburban Edmunt • accidente tren suburban Washington • incendio en guardería del IMSS en Sonora • Auto de no consumo a galletas freddie en la frontera norte de México • GM le adhirió a capítulo 11 de quiebras • Explosión en planta química China • accidente en Metro/ Cd México con heridas • Recall VW Touareg • Recall Fiat • Recall Nokia 	<ul style="list-style-type: none"> • Robo de explosivos Pañoles • Caso de Asueta • Caso a Soy María México por demandas por partería • Ecoturismo vs BBVA, Remak, Banamex, HSBC, Novarte y Max Mara • Aeropuerto en Aeroméxico • Atentado en estación del Metro Cd México • Operativo PFF en Corporativo Pañoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia Influenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Terremoto en Italia • Inundaciones en Valle Dorado y Ciudad De México • Terremoto Indonesia • Terremoto Yamato 	<ul style="list-style-type: none"> • Hostia mina de Pañoles • Emplacamiento a huelga VW México • Suicidio de trabajador cuando estaba prototipo phone-2 • Suicidio en France Telecom • Liquidación de la fuerza del Centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuamiento a Vick Vapores • Salud de Steve Jobs e impacto en valor de las acciones de Apple • Escándalo de Michael Phelps • Escándalo de Luis Tellez • Críticas a campaña de Papadema • Campaña Burger King España • Legos años de creto bajo la lupa • Escándalo por video en youtube de empleados de Domino's Pizza • Escándalo de United Airlines y la canción en youtube "UnitedBreaks guitars" • Campaña de Microsoft en Polonia criticada por racista • Escándalo de deportistas de patrocinados por Grubbe: Thierry Henry, Tiger Woods
La tendencia	<ul style="list-style-type: none"> • Daños materiales e interrupción de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el número de grupos, redes y actividad para llevar a cabo los actos violentos • Impacto de las actividades del crimen organizado en la organización, mediante las regulaciones de las autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en las operaciones a partir de temas sanitarios con impacto en la salud del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el poder destructor, pérdida de vidas y pérdida de cadenas productivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la violencia y situaciones de estrés en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinos temerarios de MIT con consecuencias negativas en la reputación • Fortalecimiento en la presencia de las redes sociales en la crítica y formación de opiniones

Fuente: Elaboración a cargo del autor.

Consolidación de las redes sociales

Durante el mes de enero de 2009, nos enteramos del acuatizaje de un avión de US Airways sobre el río Hudson sin fallecidos que lamentar. Lo relevante del caso es que la noticia llegó a los medios de comunicación vía Twitter, anticipándose a cualquier agencia informativa. El hecho permite afirmar el surgimiento del *periodismo ciudadano* o *periodismo-participativo* como también se le conoce, destacando la consolidación de las redes sociales como nuevos canales informativos, que pueden poner en predicamento a las organizaciones. El uso de esa red también lo vimos aplicado durante las elecciones en Irán, donde muchos ciudadanos estuvieron dando cuenta del avance del proceso e informando al mundo a través de Twitter.

Durante el mes de enero de 2009, nos enteramos del acuatizaje de un avión de US Airways sobre el río Hudson, sin fallecidos que lamentar. Lo relevante del caso es que la noticia llegó a los medios de comunicación vía Twitter, anticipándose a cualquier agencia informativa. El hecho permite afirmar el surgimiento del *periodismo ciudadano* o *periodismo-participativo* como también se le conoce, destacando la consolidación de las redes sociales como nuevos canales informativos, que pueden poner en predicamento a las organizaciones. El uso de esa red también lo vimos aplicado durante las elecciones en Irán, donde muchos ciudadanos estuvieron dando cuenta del avance del proceso e informando al mundo a través de Twitter.

Si en este momento está usted pensando que Twitter es una realidad lejana para México, vale la pena recordar que diarios como *El Universal*, Acir Noticias o el destacado periodista Raymundo Rivapalacio cuentan con servicios de noticias en Twitter para dar cuenta de manera inmediata de los principales eventos de la realidad nacional. Un ejemplo más tangible del impacto de las redes sociales lo encontramos en el uso de YouTube, un sitio donde cualquiera puede subir y ver videos. Partiendo de esa facilidad, un grupo de empleados de Domino's Pizza grabaron en video algunos actos violando cualquier cantidad de buenas prácticas en las instalaciones de la cocina de una de las sucursales, y en un acto de suprema ingenuidad, subieron el video a YouTube. Como era de esperarse, la reacción mediática y la difusión viral del video obligaron a Domino's a reaccionar de la misma manera, montando un video en el cual el director general de Domino's se disculpaba por la mala actitud de los ex-empleados, aclarando que no eran las prácticas comunes de operación y deslindando del hecho a la organización.

Hoy resulta indispensable contar con las herramientas o servicios necesarios para monitorear blogs y redes sociales, y ser capaces de reaccionar a tiempo y evitar así que un cliente inconforme escriba y suba a YouTube un video denunciando su mala experiencia con nuestra marca, como le sucedió a United Airlines y la canción *United breaks guitars* (United rompe guitarras), luego de que el grupo musical *Sons of Maxwell* tratara infructuosamente, durante todo un año, que la aerolínea les pagara la guitarra que rompieron en el torpe manejo de su equipaje. La canción se convirtió en la número uno en ventas de música *country* en iTunes en Inglaterra y alcanzó los principales lugares en las listas de popularidad en Canadá. Luego del impacto de la

canción, la empresa fue la que trató de negociar con el cantante, por cierto, sin mucho éxito.

El tema de redes sociales podría parecer lejano a México. Impresión debatible si revisamos el creciente número de usuarios de redes sociales, y para muestra un evento que tal vez no ocuparía el calificativo de crisis, pero que sí representó un “dolor de cabeza” para la marca de artículos deportivos PUMA y para el Patronato del Club de Fútbol UNAM. La nueva camiseta del equipo no gustó a la afición. Pronto irrumpieron en Facebook grupos de seguidores inconformes, decididos a extender su descontento e iniciar un boicot a las ventas de la camiseta.

Otro ejemplo significativo ocurrió en diciembre del 2009, cuando el conductor de televisión Esteban Arce realizó en su programa una serie de comentarios que se consideraron homofóbicos. A los pocos días, dicho segmento del programa circulaba en algunas redes sociales y en enero de 2010 el periódico *El Universal* retomó el tema. A partir de ese momento otros medios, tanto la prensa escrita como radio y televisión, también comenzaron a dar seguimiento al evento. Es decir, durante un par de semanas la noticia “hirvió” en las redes sociales hasta que llamó la atención de los medios tradicionales y se formalizó como asunto público.

Escándalos, accidentes y emergencias

Siguiendo con el tema deportivo, Neri Castillo, futbolista nacionalizado mexicano, dio muestra de lo que no debe hacer un vocero durante una conferencia de prensa: perder los estribos e insultar a los periodistas. Diferente fue el proceder de Michael Phelps, el atleta olímpico estadounidense que se vió envuelto en un escándalo por unas fotos que alguien filtró a la prensa sensacionalista, donde el plusmarquista aparece fumando marihuana en una fiesta. La manera de aceptar la situación, disculparse y seguir adelante ayudó a que solo uno de sus patrocinadores decidiera retirarle su apoyo.

En abril de 2009, dos trenes del Tren Suburbano de la Ciudad de México chocaron. El saldo fue de más de 100 lesionados sin que sus vidas corrieran peligro. La empresa Ferrocarril Suburbano logró evitar los cuestionamientos por el origen de la falla así como las críticas a la atención de los afectados, ya que surgió la epidemia de influenza A(H1N1) y el accidente fue olvidado.

Otro lamentable accidente ocurrió al incendiarse una guardería del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en Hermosillo, Sonora. El incendio en un local anexo se propagó a la guardería causando la muerte a 49 infantes y, además al menos 20 infantes fueron hospitalizados. La respuesta por parte de las autoridades del IMSS se dio tarde y de manera descoordinada, situación que solamente reflejó la ausencia de una estrategia de control de daños.

Contingencia sanitaria y aumento en la escalada de violencia

La influenza A (H1N1) marcó un parteaguas en cuanto al tema de contingencias sanitarias se refiere. La experiencia de hacer frente a una contingencia que originalmente no estaba contemplada en la mayoría de los manuales de emergencias, permitió entender el alcance e importancia de los planes de continuidad de negocio así como el impacto económico que este tipo de eventos puede provocar en los negocios. Aunque la verdadera crisis la vivió el gobierno federal.

Otra amenaza que no se esperaba en México tuvo que ver con la escalada de violencia. En meses recientes se ha registrado un sensible incremento en los ataques a negocios a través de Dispositivos Explosivos Improvisados (IED por sus siglas en inglés). Son más de 200 los ataques que se atribuyen a grupos con consignas ecológicas y defensores de los derechos de los animales. Sus blancos se han limitado a dañar instalaciones de cajeros automáticos, agencias de autos, teléfonos públicos y negocios relacionados con la venta de prendas de vestir hechas de pieles animales. De acuerdo con el *Reporte de Inteligencia y Seguridad Stratfor*,³ preocupan tres hechos:

- a) Tan sólo en el mes de septiembre de 2009, los eventos contabilizados superaron al número de eventos similares que las contrapartes de estos grupos han realizado en Estados Unidos desde 2001 a la fecha
- b) Esos grupos han aumentado en la efectividad del funcionamiento de los IEDs
- c) Es posible advertir un aumento significativo en el número de grupos de defensa a la ecología así como la radicalización de sus acciones.

Tomando como punto de partida el listado de las principales crisis sucedidas durante 2009 y sus características, es posible encontrar una primera conclusión que dividiremos en tres partes:

- a) Conviene **conocer el mapa de riesgos y crisis potenciales** de la organización para identificar aquellas vulnerabilidades existentes a la luz de los nuevos escenarios con mayor violencia externa.
- b) Resulta conveniente **contar con un sistema de respuesta ante crisis** que funcione paralelamente con otros sistemas de respuesta de manera armónica, como continuidad de negocio, manejo de emergencias o seguridad.
- c) Como parte de las herramientas de prevención y respuesta es importante garantizar la capacidad de **identificar y monitorear aquellas redes sociales** y blogs que pudieran mencionar detalles negativos de la organización, para poder reaccionar a tiempo y desactivar esos riesgos a través de una estrategia de atención a los grupos inconformes.

2 Cómo debe operar un sistema de respuesta ante crisis

Un sistema de respuesta ante crisis potenciales debería ser capaz de permitir a cualquier organización el poder identificar las señales previas a una situación de crisis, de forma tal que sea posible activar los procedimientos de alerta y convocar los equipos humanos involucrados, analizar el impacto potencial y activar el plan de respuesta

para, de esta forma, poder dedicar los esfuerzos mínimos a la contención del evento y enfocar los esfuerzos en el retorno a las operaciones normales.

Tomando como base el modelo señalado en el estándar ASIS SPC 1-2009 Resiliencia Organizacional,⁴ a continuación se propone un modelo que permita visualizar las tendencias en los tipos de crisis, el esquema de respuesta a seguir, así como los elementos necesarios que deben integrar el sistema de respuesta ante crisis que permitan a la organización tener el mayor control posible de la situación de crisis.

Gráfico 3. Modelo de respuesta



Fuente: Elaboración propia.

Detectar

La capacidad de detección de que algo está sucediendo fuera de las condiciones normales, se puede comparar con una alarma que se activa cuando detecta la presencia de un elemento extraño y adquiere una dimensión clave para anticipar y preparar cualquier tipo de reacción. Tomemos por ejemplo el caso de las redes sociales, que

como ya se ha comentado, son una herramienta cada vez más común y con una mayor capacidad de influencia. El consultor Daniel Valli, en el Grupo Comunicación de Crisis de la red LinkedIn,⁵ da cuenta del caso de American Airlines, que durante la crisis humanitaria por el terremoto en Haití se vio envuelta en el rumor de que entregaría pasajes gratuitos a doctores y enfermeras que quisieran viajar a Haití. Rumor que surgió desde Haití cuando alguien colocó vía Twitter dicha información.

La situación se complicó cuando dos importantes líderes de opinión, Roger Ebert -reconocido crítico de cine- y el actor Rain Wilson, que es seguido en Twitter por más de 1,8 millones de personas, decidieron darle impulso a la noticia, transformándola en un verdadero dolor de cabeza para American Airlines.

Lo cierto es que la aerolínea no había puesto en marcha ninguna decisión de ese tipo, pero su equipo de comunicaciones, que monitorea el tráfico de mensajes en las redes sociales, detectó a tiempo la información errónea y rápidamente envió mensajes a las agencias de noticias, sitios de Internet y blogs, para comunicar que esa información no era cierta. Al mismo tiempo utilizó su propia cuenta en Twitter -AAirwaves- para informar sobre la situación.

Como resultado de esa rápida acción, *The New York Times* comenzó a informar que la información era un rumor, y que AA la había desmentido. El tema ocupó un lugar destacado en la web de CNN, que refirió lo sucedido, indicando que la aerolínea solamente había fletado 3 aviones para llevar agua a Haití.⁶

Entre el primer rumor y la primera reacción de AA pasó 1 hora, lo que muestra que es posible enfrentar y anticipar una situación de crisis adecuadamente si se actúa rápido, a diferencia del caso de United Airlines, que dejó evolucionar el problema del daño de la guitarra del grupo *Sons of Maxwell* hasta que se convirtió en una crisis de imagen pública.

La rapidez con la cual AA detectó el problema, sencillamente es consecuencia de haber integrado con oportunidad al sistema de respuesta procedimientos de monitoreo en el tráfico de redes sociales y monitoreo en medios tradicionales. Además es necesario integrar en estos nuevos equipos a las personas responsables del conmutador, las

áreas de vigilancia perimetral y hasta los equipos de ventas para que sean sensibles a la importancia de identificar oportunamente elementos diferentes en las operaciones y proceder a notificar a las áreas clave y así activar el sistema de respuesta. A estos equipos les llamaremos “Primeros Contactos” y repararemos en su importancia al abordar la selección de los elementos necesarios en un sistema de respuesta.

Desde luego una parte importante en la labor de detección tiene que ver con la constante actualización del análisis de riesgos que enfrenta la organización. Por ejemplo, frente a la creciente actividad del narcotráfico, mediante una actualización de sus riesgos potenciales, una institución bancaria podría anticipar posibles problemas por el lavado de dinero y fortalecer sus sistemas de control y vigilancia de sus operaciones.

Alertar

La labor de detección no tendrá sentido si no se informan a las áreas claves en la organización, capaces de activar el sistema de respuesta. Lo cual significa que debe existir un equipo compacto al que se informe sobre aquellas situaciones anormales y, desde luego, los procedimientos por escrito que dejen en claro a quienes contactar. Es decir, considerando que una situación irregular puede ser detectada a través del monitoreo de medios y de redes sociales, a través de la fuerza de ventas mediante la detección de llamadas telefónicas irregulares, como una llamada de amenaza de bomba, por ejemplo, o puede suceder desde la caseta de vigilancia, la recomendación es que se tenga por escrito que dicha situación sea notificada no sólo al jefe superior de dichos niveles sino también a alguno de los miembros del que llamaremos “Equipo de Pre-Evaluación”, que es un grupo compacto en el cual participan algunos de los integrantes del Comité de Crisis, y que se recomienda se conforme al menos por las siguientes funciones: Comunicación, Seguridad, Jurídico y el responsable de dar mantenimiento al programa de crisis.

La idea es que cualquiera de los miembros del Comité de Crisis podrá convocar al resto del Equipo de Pre-Evaluación, para que lleven a cabo una evaluación temprana de la situación y determinen si se trata de una emergencia, una crisis potencial, una cri-

sis en gestación o una crisis formal a partir de evaluar la gravedad del hecho, el tipo de afectados y el impacto económico al negocio, con el objetivo de determinar los pasos a seguir y de ser necesario convocar en su totalidad al Comité de Crisis de la organización para decretar el status de crisis y activar la respuesta conveniente.

Es decir, que logren determinar si se trata de una emergencia, problema grave, una situación de crisis, y hasta tener mayor información, convocar al Comité de Crisis. Vale la pena destacar que en caso de definirse un problema grave, la respuesta se dará mediante los procedimientos de emergencia establecidos, se deberá dar seguimiento a la situación y solamente se informará a los miembros del Comité de Crisis de la existencia del evento así como el área que controla la situación, sin tener que convocarlos.

Evaluar

Para efectos prácticos, esta etapa también es reconocida como la etapa de análisis de la situación y sucede cuando una vez convocado el Comité de Crisis en el famoso *War Room* o Sala de Crisis, se evalúa con un mayor detalle el impacto que el evento tendría en los diferentes ámbitos del negocio, así como con cada una de las audiencias clave involucradas. Se determinan cuáles son las necesidades de comunicar hacia el interior y hacia el exterior de la organización, así como las posibles soluciones técnicas del evento, estableciendo para ello un plan de acción y delegando actividades para cada uno de los miembros del Comité.

Por ejemplo, la situación donde se alertó sobre una posible afectación a consumidores debido a cierto producto de consumo y donde la marca productora ya ha sido involucrada por los medios de comunicación. El equipo de pre-evaluación determinó que hay los elementos suficientes para que se convierta en una situación de crisis y ha convocado al Comité. Una vez reunidos, deben evaluar el impacto potencial de la situación hacia la marca, los consumidores, las autoridades sanitarias, las ventas, los distribuidores, los clientes detallistas, los clientes en cadenas comerciales, y decidir si es

necesario realizar una sustitución del producto, un retiro de producto (recall) y cómo deberán comunicarlo.

Una posible tabla que permita la evaluación de la situación en cada una de las audiencias clave la ofrece el consultor James J. Donnelly⁷ mediante su matriz de *Reacción de las Audiencias* (figura 5) en donde se enlistan cada una de las audiencias involucradas en la situación y se desglosan las reacciones potenciales de dichas audiencias para poder determinar un plan de acción para cada audiencia.

Tabla 2. Matriz de Reacción de Audiencias

Audiencias clave involucradas	Posibles reacciones	Reacciones deseadas	Enlace entre reacciones	Prioridades
Paso 1: Enlistar todas las audiencias involucradas en orden de importancia.	Paso 2: Anticipar la peor reacción posible de cada audiencia.	Paso 3: Anticipar ¿cómo queremos que sea percibido el manejo de la crisis por cada una de las audiencias?	Paso 4: Definir las mejores estrategias, acciones y mensajes que apoyen a motivar a cada audiencia a evitar el peor escenario y formular las reacciones deseadas.	Paso final: Cuando todas las columnas están terminadas revisar cuáles estrategias son parecidas y cubren varias audiencias. Definir la prioridad de la estrategia en función del número de audiencias impactadas.

Fuente: Donnelly, 2110

Reaccionar

Solución técnica o comunicación de crisis

Una crisis opera en dos canales paralelos: la estrategia de mitigación y la estrategia de comunicación. La primera supone todas las acciones operativas para contener y solucionar técnicamente el evento y sus consecuencias, mientras que la segunda supone influir en la manera en que la crisis es percibida por las audiencias clave (ver a continuación el gráfico 4), una no funciona sin la otra. Por tal motivo una estrategia de comunicación supone la definición de la posición oficial, el desarrollo de mensajes clave así como documentos de preguntas y respuestas (Q&As), que serán la materia prima con la que operará el Vocero de la Crisis, que bien puede ser el vocero corporativo o bien voceros locales en aquellas unidades de negocio geográficamente distantes del corporativo y que atiendan los cuestionamientos de los medios de comunicación durante los primeros minutos de la crisis.

Gráfico 4. La estrategia de operación y la estrategia de comunicación



Fuente: Autor: José Luengas

Retomando el caso del retiro de producto en la supuesta empresa de productos de consumo, la estrategia operativa supondrá todas las acciones relacionadas con la investigación interna del lote, los análisis de calidad, la trazabilidad del producto, es decir el mapa de la distribución del producto en el mercado, el estatus de los afectados y su atención correspondiente. Y de manera simultánea, definir la estrategia de comunicación, cuyo objetivo es generar la percepción de que se están tomando las acciones correctas en el manejo de la situación a través de comunicar a las diferentes audiencias involucradas que se cuentan con los elementos, las herramientas y se están realizando las acciones para tener control de la situación.

La Matriz de Reacción de Audiencias puede resultar una herramienta muy útil al momento de establecer las estrategias a seguir y delegar las acciones correspondientes entre las diferentes áreas de la empresa representadas por cada miembro del Comité de Crisis.

Una vez activado el plan de respuesta, la labor del líder del Comité de Crisis será administrar y dar seguimiento a que los diferentes objetivos trazados para cada audiencia se vayan cumpliendo y, en un momento dado, poder ajustar la respuesta si los resultados no son los esperados.

Análisis post-crisis

Como parte de las labores de mejora continua, se recomienda que una vez terminada la crisis se lleve a cabo un análisis interno que permita identificar las causas que dieron origen a la crisis, los tiempos de respuesta, los flujos internos de comunicación, las acciones correctas y las acciones que pueden mejorarse para establecer un plan de remediación y evitar que una situación similar vuelva a presentarse.

3 Elementos del sistema de respuesta

Hasta aquí hemos revisado los riesgos potenciales para las organizaciones y hemos trazado las líneas generales de solución que deben aplicarse al momento de enfrentar una crisis. A continuación se revisarán las características generales de aquellas herramientas con las que deben contar las organizaciones para hacer frente a cualquier tipo de crisis (Gráfico 5), y que en forma resumida se traducen en contar con los procedimientos necesarios, los equipos humanos preparados y capacitados así como con la infraestructura necesaria para enfrentar las contingencias.

Gráfico 5. Herramientas con que deben contar las organizaciones para enfrentar crisis



Fuente: Autores Joaquín de la Torre, Francisco Lorenzo y José Luengas

Identificación del Portafolio de Crisis Potenciales

Difícilmente una organización podrá prepararse frente a todas las crisis que podrían presentarse durante su periodo de vida. Lo que sí es posible hacer es identificar cuáles son las crisis con mayor posibilidad de ocurrir a partir de un análisis que permita identificar los tipos de riesgo, medir su probabilidad, el impacto consecucional en el negocio así como identificar aquellos elementos de mitigación que ya existan en la organización para poder enlistar las diez crisis potenciales con mayor probabilidad de ocurrencia. Partiendo de este dato será posible desarrollar los procedimientos de respuesta correspondientes. Para lograrlo una metodología que se recomienda es la de análisis de riesgos.

Gráfico 3 Tabla de análisis de riesgos

Categoría de crisis	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Herramientas para mitigar efectos negativos	Vulnerabilidad	Crisis potenciales
Producto	Contaminación Adulteración Falsificación					

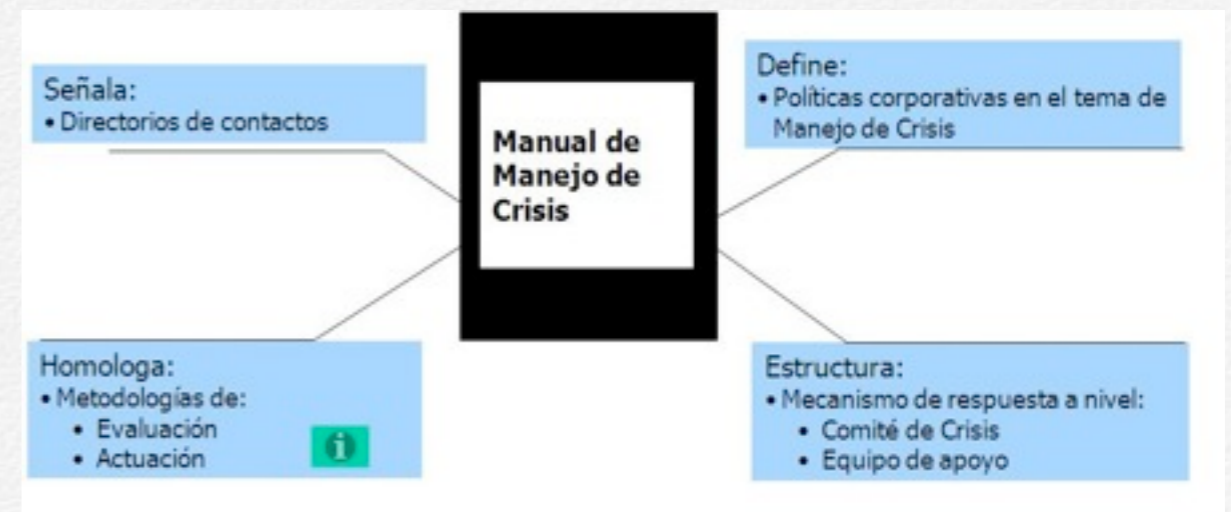
Fuente: Proceso análisis de riesgo Crisis Control (2007).

Manual de Crisis

Este documento incluye las políticas y criterios a seguir, se indica quiénes son los integrantes del Comité de Crisis y cuáles son sus funciones, así como los procedimientos a observar para cada crisis en el Portafolio de Crisis, el cual, según Alcat (2005, pág. 69): “garantiza una respuesta planificada y una actuación coordinada y eficaz ante cualquier eventualidad”.

Retomando las tendencias en los tipos de crisis y, desde luego, con base en los resultados de análisis de crisis potenciales, podría anticiparse que un Manual de Crisis considere en la realidad de México, entre otros tipos de crisis, procedimientos para Crisis de Reputación (en caso de escándalos), Crisis 2.0 (a través de redes sociales), Crisis por actos terroristas, Crisis por Secuestro (de algún alto funcionario) o Crisis de Seguridad (alguna eventualidad producto de la guerra contra el narcotráfico)

Gráfico 4 Elementos del Manual de Crisis



Fuente: Elaboración propia.

Comités de Crisis

La base de un eficiente sistema de respuesta ante crisis radica en la existencia del Comité de Crisis, que regularmente está integrado por aquellas funciones representativas de la organización (Dirección General, Finanzas, Operaciones, Comercial, Jurídico, Comunicación, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Cadena de Suministro, etc.). Es importante que los miembros de este Comité sean capaces de tomar decisiones en cada una de las áreas representadas, ya que el análisis y decisiones que se tomen deberán traducirse en acciones en las diferentes áreas de la organización. La idea de te-

ner a las áreas representativas de la organización supone poder contar con una visión de 360° del negocio, de forma tal que sea posible visualizar la manera en que una crisis puede afectar a cada una de las diferentes partes de la organización y tomar decisiones al respecto.

La principal función del Comité de Crisis será analizar la situación y tomar las mejores decisiones que ayuden a anticipar y/o contener los impactos colaterales que una crisis trae consigo, tanto en los efectos a las operaciones como los impactos a la reputación. Las mejores prácticas en materia de crisis recomiendan que el Comité de Crisis reciba capacitación por lo menos una vez al año.

Voceros capacitados

Un elemento de vital importancia al momento de comunicar, aclarar y difundir el mensaje de la organización frente a la opinión pública, sin duda lo es el vocero de la crisis. Como todas las funciones en el Comité de Crisis, debe tenerse bien definido al titular como al suplente. Se recomienda, además, que se cuente con un vocero corporativo y también con voceros locales, en caso de que la organización cuente con unidades de negocio geográficamente distribuidas, que atiendan las necesidades de los medios locales mientras se definen los flujos a seguir con el vocero corporativo. Todo esto significa una capacitación y desarrollo de habilidades para esta función.

El entrenamiento al equipo de voceros entonces no puede limitarse a la transmisión de mensajes y manejo de preguntas difíciles. Debe considerar, además, la preparación de escenarios de crisis potenciales en donde practicar los posibles mensajes a manejar. Se recomienda también la simulación de diferentes formatos de entrevistador y diferentes formatos de medios de comunicación (prensa escrita, entrevista “banquetera”, entrevista en cabina de radio, entrevista telefónica, entrevista en televisión).

Es altamente recomendable que el equipo de comunicación elabore de antemano la “Carpeta de Comunicación de Crisis”, documento similar a un Manual de Comunicación de Crisis, en la cual resulta indispensable señalar las Políticas de Comunicación,

los flujos de notificación y escalación pero sobre todo, incorporar a manera de documento base la Posición Oficial, las cartas a manejar para las diferentes audiencias clave así como el boletín de prensa a enviar según cada una de los tipos de crisis definidos en el Portafolios de Crisis y estipulados en el Manual de Crisis.

Primeros Contactos

Una área que usualmente se deja sin considerar y que sin embargo supone un filtro importante antes y durante una situación de crisis, es la llamada “Primeros Contactos”, conformada por los guardias de seguridad, las secretarías de ciertas gerencias o direcciones clave, el conmutador, la recepción y el *Call Center*. Todas esas funciones tienen la posibilidad de recibir vía telefónica la notificación de que algo está sucediendo y es mejor involucrarles como parte del sistema de respuesta para que en cuanto detecten una situación extraña, sepan manejar una llamada sospechosa o bien alarmante, como puede ser una amenaza de bomba. Y lejos de entrar en pánico, saber reaccionar, funcionar como filtros recolectores de información, en vez de improvisados voceros no autorizados por donde se fugue información. Los “Primeros Contactos” deben informar sobre ese tipo de llamadas al Comité de Crisis, quienes podrán tomar decisiones con información oportuna y confiable. La capacitación recomendada supone el entrenamiento en llamadas de amenaza de bomba, queja de producto, accidentes de tránsito, correspondencia sospechosa, correos electrónicos amenazadores, llamadas de extorsión, llamadas de amenazas, llamadas de secuestros, llamadas de periodistas y llamadas de autoridades.

Herramientas de permanencia y gestión

El dicho “lo que no es medible no es mejorable”, aplica a la perfección al momento de contar con herramientas que ayuden a controlar y administrar el sistema de respuesta ante crisis. Es decir, establecer un sistema auditable que permita evaluar y saber que cada unidad de negocio de la organización cuenta con los elementos necesarios para operar frente a una crisis. Se recomienda que la auditoría del sistema de respues-

ta genere un Índice de Crisis que permita establecer indicadores y, por lo tanto, programas de mejora. Se recomienda además poder incluir esta auditoría al calendario de revisiones y controles, con el propósito de que los objetivos considerados en la implementación del sistema de respuesta permanezcan como parte de los sistemas de la organización, no importando los cambios entre los administradores o responsables de mantener vivo el sistema.

No basta saber que se cuenta con los elementos necesarios para el manejo de una crisis, es necesario probar el sistema de respuesta para identificar áreas de mejora, tanto en los procedimientos, flujos de alertamiento y comunicación, manejo de audiencias clave, estrategia de comunicación manejada, análisis de la situación, toma de decisión involucrada y la aplicación de los procedimientos por parte del Comité de Crisis. Todo lo anterior para identificar lo que opera bien pero, sobre todo, aquellas áreas de mejora que se traduzcan en planes de ajuste al sistema.

Un sistema de respuesta estaría incompleto si no se considera la infraestructura donde operar durante una crisis, es decir, tener definida y equipada la Sala de Crisis, también conocida como el Cuarto de Guerra, el cual debe contemplar la sala principal y una alterna, en caso de que las oficinas no puedan ser utilizadas. En ambos casos, deben estar equipados con los elementos necesarios para tener acceso a instalación eléctrica todos los equipos de cómputo del Comité, acceso a la intranet de la organización, acceso a Internet, Manuales de Crisis y Manuales de Operaciones, sistemas de comunicación telefónica, material de papelería, fotocopias y destrucción de documentos. Debe contar además con algún área o sala independiente para alguna negociación o entrevista con autoridades o afectados. También debe considerar servicios de alimentos y servicios sanitarios para los miembros del Comité de Crisis.

A la vez que evolucionan las tecnologías y las sociedades, también evolucionan los tipos de riesgos frente a los cuales las organizaciones deben convivir y operar. Lo importante es contar con las herramientas, los procedimientos y los equipos humanos entrenados y sensibilizados para prevenir y evitar la aparición de crisis en la organización. Sin embargo y si pese a todos esos esfuerzos se llega a presentar un evento de crisis, la idea es que el Comité de Crisis tenga la capacidad de contener el evento y regresar a las operaciones normales de la organización lo antes posible.

Bibliografía

Alcat, E. (2005). *Y Ahora ¿Qué? Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido*, Barcelona, España, Empresa Activa.

ASIS (2009). *Organizational Resilience: Security, Preparedness and Continuity Management Systems-Required with Guidance for Use ASIS SPC 1-2009 American National Standard*

http://www.asisonline.org/guidelines/ASIS_SPC.1-2009_Item_No._1842.pdf

Fecha de consulta: 1 de octubre de 2009.

Business Continuity Guideline (2005). "A Practical Approach for Emergency Preparedness, Crisis Management, and Disaster Recovery", ASIS International

Donnelly, J. (2010) "Audience Reaction Tool". Disponible en <http://www.jamesjdonnelly.com/2010/01/desert-island-crisis-tool/#more-157>

Fecha de consulta: 12 de febrero 2009

Smith, L. (2008) *Annual ICM Crisis Report* Disponible en <http://crisisconsultant.com/2009CR.pdf> Fecha de consulta: 1 de julio de 2010

Stewart, S. (2009) "Mexico: Emergence of an unexpected threat". *Stratfor Global Intelligence*. Disponible en:

http://www.stratfor.com/weekly/20090930_mexico_emergence_unexpected_threat

Fecha de consulta: 8 de octubre 8, 2009.

¹José Luengas Benítez (México) Actualmente es director y socio de la firma Crisis Control. Cuenta con 13 años de experiencia en la consultoría de manejo de crisis, desarrollando e implementando programas de crisis para empresas líderes en las industrias de consumo, farmacéuticas, servicios, construcción, petroquímica y financiera. Es miembro fundador de la Asociación de Planeadores Anti-Contingencias (ACP) Capítulo México. Es miembro de la *American Society for Industrial Security* (ASIS) y cuenta con la Certificación como Profesional de la Protección (CPP). Su cuenta de correo electrónico es: jluengas@crisiscontrol.com.mx

²Disponible en: <http://crisisconsultant.com/2009CR.pdf> Fecha de consulta: 1 de julio, 2010

³Véase: http://www.stratfor.com/weekly/20090930_mexico_emergence_unexpected_threat Fecha de consulta: 8 de octubre de 2009.

⁴Véase: http://www.asisonline.org/guidelines/ASIS_SPC.1-2009_Item_No._1842.pdf Fecha de consulta: 1 de octubre 1, 2009.

⁵Véase: http://www.linkedin.com/groupAnswers?viewQuestionAndAnswers=&gid=757207&discussionID=14069682&sik=1266817669777&trk=ug_qa_q&goback=%2Eanh_757207%2Eana_757207_1266817669777_3_1 Fecha de consulta: Febrero 11, 2010.

⁶Véase: <http://www.cnn.com/2010/TECH/01/14/twitter.hoax.haiti/index.html> Fecha de consulta: 11 de febrero de 2010.

⁷Véase: <http://www.jamesjdonnelly.com/2010/01/desert-island-crisis-tool/#more-157> Fecha de consulta: 12 de febrero de 2010.

Rodriguez

14

“Redes Sociales y Medios Cibernéticos: Nuevos Retos de Comunicación en Situaciones Críticas

Luis Alberto Rodríguez Juárez ¹

"Es sólo un rumor, pero me enteré que cayó un helicóptero. ¿Alguien sabe algo?"

Era la noche del 10 de enero del 2010. El comentario-pregunta fue hecho por un prominente empresario e inversionista mexicano a través de Twitter, una de las redes sociales que mayor crecimiento está experimentando, por su principal característica: la comunicación en tiempo real.

De inmediato, una periodista de radio y prensa escrita contestó: "escuché algo. Parece ser que es de los Sada".

El intercambio de mensajes ocurrió alrededor de las 21:30 horas, no más de una hora después de que -efectivamente- un potente y exclusivo helicóptero Augusta Elite Power 109 se desplomó en un vecindario ubicado dentro de una zona boscosa del área metropolitana de la ciudad de México.

En Twitter particularmente, pero en otras redes sociales como Facebook, la noticia corrió como reguero de pólvora. Pronto empezaron a surgir detalles entremezclados con especulaciones sobre las posibles causas del percance. El interés no era menor: quienes fallecieron en la aeronave eran el empresario Moisés Saba -uno de los más importantes en México- y tres familiares.

Como una sala de redacción de un medio periodístico, Twitter recogía informes de sus usuarios en distintos ángulos. Se comentaba que el Jefe de Gobierno de la ciudad de México, Marcelo Ebrard Casaubón, estaba ya en lugar del percance. En paralelo, algunos de los más relevantes usuarios de la red social -periodistas, algunos de ellos- integraban información: la vida, negocios y problemas de la familia Saba. En particu-

lar, de algunos escándalos financieros que se habían tejido alrededor del empresario en años anteriores, tanto en sus negocios como en diferencias familiares.

En dos horas, el panorama del percance y de la relevancia de Moisés Saba estaba ya montado en Twitter, en otras redes cibernéticas, así como en los portales de los principales medios periodísticos del país.

La tragedia hoy puede contarse como anécdota, pero la mecánica en que corre la información a través de los nuevos medios sociales, basados en Internet, es verdaderamente impresionante.

Dos hechos más que refuerzan esta apreciación:

El accidente aéreo en el cual falleció, en noviembre del 2008, el secretario de Gobernación de México, Juan Camilo Mouriño. A no más de 45 minutos de que ocurriera el siniestro de la aeronave en que viajaba el miembro del gabinete presidencial, la información estaba ya publicada en la página Web de los principales periódicos, en especial, *El Universal*, de la ciudad de México, que se ha distinguido por ganar rapidez en difundir noticias, sin necesidad de entrar pronto a los detalles.

La **virialidad** -entendida esta como la dispersión de información a través de Internet- que desató el medio periodístico abrió frente a una especulación que estuvo en la mente del propio presidente de la República: "fue un atentado". Versión que todavía aumentó cuando se supo que en la aeronave viajaba, también, José Luis Santiago Vasconcelos, asesor personal y ex funcionario clave en la guerra contra el narcotráfico.

Es decir, en el contexto de la lucha contra el narcotráfico que emprendió el gobierno mexicano bajo la administración del presidente Felipe Calderón, se fue tejiendo la percepción de que los señores del tráfico de estupefacientes habían asestado un duro golpe. Todavía hoy se escuchan esas versiones a pesar de que han sido desmentidas una y otra vez.

El punto es que la **virialidad** -ya no sólo a través del medio periodístico sino a través de las redes sociales, que incluye las cadenas de correos electrónicos-, dio pie a la es-

tructuración rápida, masiva, de una versión que podía -en su momento- no descartarse.

Y la segunda anécdota es que la transmisión en tiempo real deja un espacio muy reducido de tiempo para los efectos de la gestión de la comunicación en situaciones críticas:

Una mujer que viajaba en un avión de la aerolínea Interjet empezó a transmitir por una red social, casi momento a momento, la manera en que la aeronave era regresada al aeropuerto de Guadalajara por una amenaza de bomba. Con detalle, la pasajera relató a sus seguidores en la red el modo en que, a los lados de las pistas, estaban colocadas patrullas y ambulancias, las instrucciones de sobrecargos y las operaciones realizadas por efectivos policíacos.

Cierto, las redes sociales se han fortalecido con su antecedente inmediato: la telefonía celular, a través de la cual se pueden integrar fotografía, video, textos cortos y enlace a Internet.

Es el poder que la tecnología está concediendo al usuario para comunicarse con otros usuarios, muchas veces sin tamices ni intermediaciones como ocurre con los medios tradicionales, especialmente los de prensa escrita, radio y televisión.

Inmediatez, oportunidad, **viralidad**, término este último acuñado en relación con los medios cibernéticos para explicar la tremenda diseminación que se es capaz de alcanzar a través de las redes en poco tiempo, son conceptos que pueden sonar huecos pero que representan un gran, enorme, reto para los expertos en manejo de la comunicación en situaciones críticas.

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

El control en manos de los usuarios de las redes sociales y los medios cibernéticos

Cibernética no es un término que haya surgido con el auge de Internet. En su raíz etimológica significa el arte del piloto o de pilotear un navío (Abbagnano 1966, págs. 161-162). En su libro *Control y Comunicación en el Animal y la Máquina* (1948, pág.11), Norbert Wiener la definió como: "el estudio de los mensajes y particularmente de los mensajes que efectivamente ordenan, a los fines de la construcción de las máquinas calculadoras".

Platón empleó, en *La República*, el término cibernética -escrito en griego- como sinónimo de gobernar, dirigir, pero desde la perspectiva de mando, de autoridad en el sentido de la política y la justicia.

"¿Y el piloto, el verdadero piloto, es un capitán de marineros o un simple marinero?. Es un capitán de marineros. La circunstancia de que capitán navegue en el barco no debe ser tomada en cuenta; ni debe ser llamado marinero. El nombre de piloto con el que es distinguido nada tiene que ver con la navegación. Es significativo por sus habilidades y por su autoridad sobre los marineros" (Platón 2005, pág. 19).

Desde la perspectiva de la Teoría General de los Sistemas, la cibernética está ligada al control, el mando, las regulaciones y al gobierno de los sistemas. Para Johansen (citado por Latorre 1996, pág. 50):

"la cibernética desarrollada por Wiener se basa en el principio de la retroalimentación de causalidad circular y en la homeóstasis y explica los mecanismos de comunicación y control en las máquinas y los seres vivos que ayudan a comprender los comportamientos generados por estos sistemas que tienen unos propósitos motivados por la búsqueda de algún objetivo y con capacidades de auto-organización y de auto-control".

Sin ánimo de desvirtuar el sentido de aplicación de la cibernética para efectos de la Teoría General de los Sistemas, se puede interpretar el concepto de Johansen de la siguiente manera, con relación al auge de los medios cibernéticos y las redes sociales que vivimos en la actualidad: hoy en día existe una gran retroalimentación entre los usuarios de este tipo de medios a través de una interacción amplia con escasas barre-

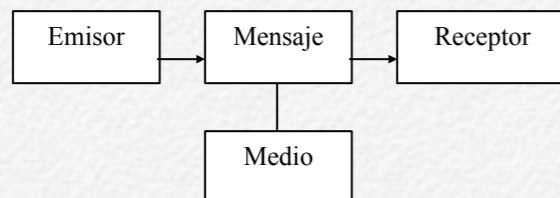
ras que está conduciendo a una causalidad circular. Se están generando sistemas en que se busca algún objetivo común que está derivando en capacidad de auto-organización y de auto-control.

El tema de la auto-organización y de auto-control está en la discusión de quienes usan las redes sociales como forma de integración para objetivos comunes. Se debate particularmente el tema de control, porque al no existir limitantes en el uso de los espacios ni en los contenidos, se han presentado circunstancias de usos inadecuados.

Pero más allá de esos aspectos, lo relevante es que nunca como ahora -debido a las nuevas tecnologías de transmisión de voz, datos y video- la información corre en tiempo real, pero ahora bajo el creciente poder de los receptores que tienen la posibilidad de hacer a un lado la pasividad, para entrar de lleno en la interacción con otros receptores, convirtiéndose -a la vez- todos en emisores o, incluso, con los comunicadores que tradicionalmente difunden información a través de la prensa, radio, televisión y portales de Internet. Y todavía más, tener contacto con los generadores de los acontecimientos. Vamos camino a una **circularidad** interactiva de gran escala.

De esa manera, el tradicional esquema emisor-mensaje/medio-receptor que ha evolucionado a través del tiempo para perfeccionarse y lograr el proceso de la comunicación eficaz -hasta ubicarse en el esquema emisor-mensaje/medio-receptor-retroalimentación- ha revolucionado en la primera década del siglo XXI con los medios cibernéticos y las redes sociales para generar un proceso de comunicación-interacción.

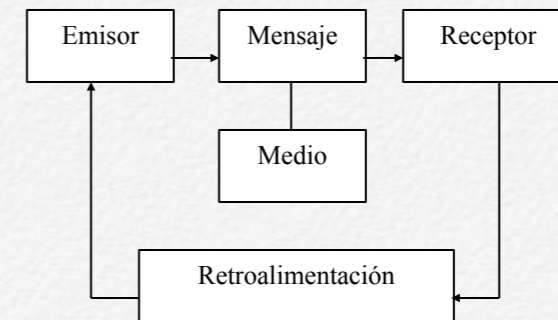
Figura 1 Modelo de comunicación de transmisión de información



Fuente: Baena 1999.

En este modelo existen sólo cuatro elementos esenciales para que pueda darse la transmisión de información. De un lado quien transmite el mensaje y del otro, quien lo recibirá. El mensaje es la idea que se quiere emitir utilizando códigos específicos de acuerdo al interés y conocimiento del receptor. Para el logro de este fin se utilizará el medio, que es vehículo, sea oral, escrito, visual o auditivo, entre otras modalidades.

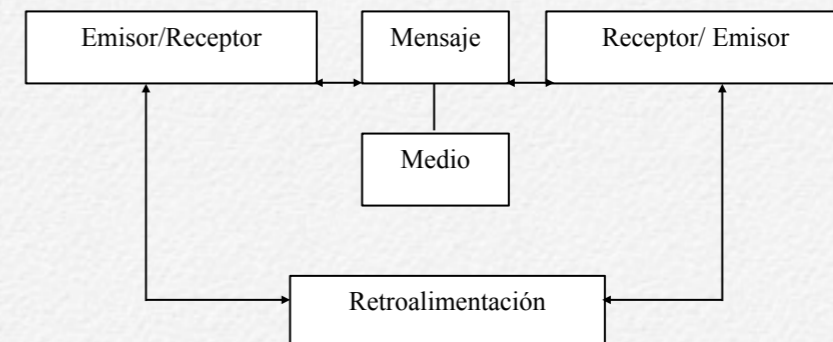
Figura 2 Modelo de comunicación persuasiva



Fuente: De Fleur 1989.

Comparativamente con el modelo de transmisión de información, en el de comunicación persuasiva lo que se pretende es lograr una respuesta del receptor para el logro de los objetivos, esencialmente, del emisor sin que por ello éste último se involucre en la determinación del mensaje.

Figura 3 Modelo de comunicación democrática, horizontal o interactivo



Fuente: Beltrán 1991.

Este modelo representa la consumación de un proceso en que emisores y receptores se convierten en transmisores y captadores de la información a través de medios comunes que les permiten el logro de los objetivos mutuos, mediante una cruce horizontal y vertical de mensajes.

En términos de procesos de gestión empresarial que hacen uso de los medios cibernéticos, se está pasando del esquema de comunicación de Negocio a Consumidor -*Business to Consumer* (B2C), por su expresión en inglés- al de Consumidor a Consumidor -*Consumer to Consumer* (C2C)-.

No son menores estas dos transiciones: el paso hacia un sólido proceso de comunicación-interacción y el hecho de que los receptores son también ahora creadores de contenidos y mensajes que se distribuyen de manera inmediata a otros receptores y a los mismos emisores. Están relacionadas con el poder que aumenta por parte del usuario/consumidor en su toma de decisiones y generación de influencia, y en especial en lo referente a la credibilidad y confianza.

Los medios cibernéticos y, en particular las redes sociales, están abriendo espacios que obligan a replantear los esquemas de la manera en que se comunica a la sociedad, y en especial en situaciones críticas cuando la confusión, la imprecisión y los estados de incertidumbre pueden conducir a la generación de percepciones erróneas, desinformación y, al final, falta de confianza de la sociedad sobre la información verdadera.

Primer Reto.- Conocer el potencial de los medios cibernéticos y las redes sociales

En primer instancia, todo experto en el manejo de la comunicación en situaciones críticas, debe entender la dimensión de los medios cibernéticos y las redes sociales para comprender los flujos actuales y potenciales por donde se transmite la información, entendida ésta no sólo como los hechos sino las interpretaciones que se derivan de los acontecimientos.

Sólo para tener dimensión del tamaño de la viralidad que puede haber a través de los medios cibernéticos, es importante conocer algunas cifras dadas a conocer en los primeros dos meses del 2010, durante un “Taller de Negocios OnLine y Redes Sociales”, organizado por la Asociación Mexicana de Internet y durante el evento “Social Media Latinoamérica”.

En 2009 había 30 millones de usuarios de Internet en México y las estimaciones son que durante el 2010 se integrarán 10 millones más, es decir la tasa de crecimiento será de 33 por ciento -un tercio más-. Cabe mencionar que Internet llegó a México en febrero de 1989. El primer enlace dedicado fue establecido por el Tecnológico de Monterrey.

Hasta el 31 de diciembre de 2009, en todo el planeta había mil 800 millones de usuarios de la red, de acuerdo a la *Internet World Stats*. La mayoría se concentra en China, con 384 millones de usuarios, que representan poco menos de una cuarta parte del total de su población.

Datos presentados en enero de 2010, durante una conferencia organizada por la Asociación Mexicana de Internet y la Secretaría de Economía del Gobierno Federal mexicano, por parte de la empresa Select, que analiza tendencias en la industria del cómputo y las tecnologías de información, arrojan que hasta abril de 2009 se contabilizaron en México 18.2 millones de computadoras, de las cuales 11.3 millones estaban conectadas a Internet. Sin duda, el abaratamiento de equipos de cómputo dará cabida a mayor número de usuarios en los próximos años, sobre todo en aquellos aparatos elaborados específicamente para uso con Internet, como es el caso de las llamadas Netbook.

Otro dato que no puede minimizarse en su relación con el uso de medios cibernéticos y redes sociales: el avance en el tipo de teléfonos celulares denominados **inteligentes** (*Smartphones*, por su categoría en inglés), que integran imagen, video, Internet, textos cortos. En México, hasta el 2009 el dato es que había más de 73 millones de teléfonos celulares, según los datos de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI).

Los mismos datos de la AMIPCI revelan que la mejor muestra de una red social a través de la telefonía celular es la impresionante cifra de que cada día se transmiten en toda la República Mexicana alrededor de 147 millones de mensajes cortos (SMS, por su acrónimo técnico en inglés).

Aún cuando -de acuerdo a las cifras de la Asociación Mexicana de Internet- 56 por ciento de los usuarios de Internet en México se concentra en los niveles socioeconómicos medios altos a altos, en el 2008 y 2009 se empezó a notar un crecimiento importante en el número de usuarios de niveles socioeconómicos de menor ingreso, al pasar de 39 a 44 por ciento entre un año y otro. Esto debe interpretarse de manera clara como el hecho de que los medios cibernéticos y las redes sociales tienen un carácter de universalidad, en tanto que cualquier persona pueda acceder a la Red.

Otra información que refleja la manera en que se está dispersando la opinión pública y, sobre todo los espacios de información y contenido para expresar los puntos de vista personales o de grupo son los denominados *blogs*. Cifras de la Asociación Mexicana de Internet contenidos en el *Estudio AMIPCI Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2009* señalan que en México, hasta el 2008 estarían en operación 4 millones 700 mil blogs individuales.

Existen blogs de todos tipos, de gran variedad de contenidos, pero es la carta de presentación de muchas personas ante la sociedad en búsqueda de la interacción.

Los blogs son sitios que no deben perder de perspectiva en tanto que ahí se vierten puntos de vista personales y grupales que incidirán, seguramente, en la conformación de las percepciones públicas.

Para los fines de la gestoría de comunicación en situaciones críticas ello representa un reto muy importante, en virtud de que tendrá que tomarse en cuenta que la información sobre un hecho crítico no pasará -necesariamente- por el tamiz de los medios tradicionales. Este aspecto es necesario subrayarlo porque, tradicionalmente, en el diseño de estrategias de comunicación para hacer frente a temas críticos, por lo regular, siempre se piensa en los medios periodísticos como forma esencial de control de daño.

Sin duda, el control de daño deberá atenderse en los medios tradicionales, más si ahí se publicó algún tipo de información crítica para la empresa o institución. En virtud de la revolución que hay en los medios masivos de comunicación, habrá que tomar en consideración los medios cibernéticos porque ahí podrán desencadenarse las dos grandes vertientes de una crisis, de acuerdo a la clasificación del *Institute for Crisis Management* (ICM): las repentinas que son aquellas que surgen sin que se haya presentado algún antecedente y las latentes en que varios elementos se integran hasta que revienta un gran problema.

Vale la pena mencionar en este caso un ejemplo:

Una importante empresa de bebidas lanzó al mercado mexicano un producto estrella en cuya elaboración se integraba un componente que si bien se encontraba dentro del catálogo de productos autorizados por entidades gubernamentales, era controversial en algunas partes del mundo por supuestos efectos en la salud de los consumidores.

La compañía, que cuenta con una estructura de anticipación y control de situaciones críticas, previó desde antes del lanzamiento del producto toda una serie de potenciales escenarios que podrían ocurrir y, por ende, hubo una ardua preparación, la que exige un buen sistema de gestoría de crisis.

Un año después de que el producto se encontraba en el mercado, empezaron a surgir cadenas de correos electrónicos -la principal y más extendida expresión de las redes sociales-, advirtiendo del presunto daño que causaría el componente a los consumidores.

Duró varios meses esa campaña, sin consecuencias aparentes. Digamos que de forma latente se fue conformando una situación crítica y se fue formando una percepción negativa en contra del producto y su componente, a través de las redes sociales.

El correo electrónico se retransmitió una y otra vez por cientos o miles de ocasiones. La comunicación viral estaba actuando.

Bastó que uno de los principales medios tradicionales de prensa escrita, El Universal, tomara la información que circulaba por las redes sociales, para que cambiara el curso de los acontecimientos y la crisis latente en que se encontraba la bebida se convirtiera en repentina.

Tras varias notas de prensa sobre el tema, algunos periodistas preguntaron a un alto funcionario gubernamental qué haría su dependencia con respecto a los señalamientos contra la bebida y su componente. La respuesta fue que se abriría una investigación y, a manera de precaución, sugería que algún tipo de personas no consumiera el producto para evitar daños a su salud.

Esa situación llevó a la empresa productora de bebidas a replantear su estrategia de gestión de crisis, que implicó no simplemente acciones de comunicación, sino de revisión del producto.

El ejemplo muestra claramente la relevancia de los medios cibernéticos y las redes sociales en la conformación de las percepciones públicas y su interacción con los medios tradicionales que se han montado también en las redes como una forma de ir en la misma vía de los consumidores de información que, a la par, se están convirtiendo también en gestores de información.

El párrafo inmediato anterior es importante considerarlo porque, de acuerdo con las nuevas tendencias, se están creando especialidades periodísticas en varios países que incluyen la de *search blogger* que en traducción libre al español sería como el buscador de información en blogs. Su función esencial es localizar contenidos en los blogs para obtener de ella hechos que puedan tener relevancia periodística.

Los medios estarán yendo, cada vez más, hacia las noticias que se generan en las redes sociales en franca competencia a la libre difusión de información que se está presentando a través de Internet.

Un caso que es importante analizar para entender la relevancia de los blogs puede seguirse en el documento "Respondiendo a la Crisis usando los Medios Sociales", elaborado por Market Sentinel, una empresa británica de monitoreo y respuesta en lí-

nea. Se trata de lo ocurrido a la empresa de equipos de computación Dell que, en el año 2005 enfrentó serios problemas con su servicio al cliente.

A través de su blog, denominado *BuzzMachine*, el joven Jeff Jarvis inició una batalla contra Dell. Los titulares de sus textos -que pronto empezaron a llamar la atención- iban desde "Dell miente", "Dell apesta", hasta "El infierno Dell".

Casi como en juego de tablero, cada uno de los componentes del proceso de escalamiento de una crisis se presentó: los comentarios en el blog de Jarvis generaron sorpresa entre los directivos de Dell; siguió la atención selectiva de otros usuarios que también empezaron a señalar las deficiencias en el servicio de Dell. Sin duda apareció la percepción de ser atacado -no necesariamente por los usuarios, sino por los competidores-.

El hecho concreto es que la **viralidad** corrió a gran velocidad. Otros blogs tomaron la información y se extendió a las cadenas de correos electrónicos. De ahí brincó a varios de los principales medios tradicionales, generando daños a la reputación de la empresa.

Dell enfrentó el asunto de manera exitosa. El manejo de la situación crítica implicó atacar el hecho en las mismas redes, respondiendo a las imputaciones al mismo tiempo que se resolvían casos específicos de problemas con los equipos de cómputo, incluyendo el retiro de baterías que tenían serias deficiencias que ponían en riesgo la integridad del cliente.

La lección se aprendió. Dell estableció un sistema en el cual un equipo de personas está haciendo un monitoreo permanente de blogs. Donde se encuentra que hay comentarios negativos, de inmediato se atienden para dar el seguimiento respectivo.

Un siguiente aprendizaje del caso Dell, expuesto por Market Sentinel en su documento, es medir adecuadamente el impacto de los blogs en la red. Pregunta la empresa consultora:

"¿Los bloggers son una influencia? No necesariamente -responde-... sólo bajo ciertas circunstancias: si realmente hay un asunto crítico detrás de las quejas; si la empresa no ha manejado adecuadamente el asunto; y si los medios convencionales se vinculan al blogger y no a la compañía" (Market Sentinel 2007, pág.4)

El tema, como puede observarse, va más allá de la comunicación. Como en cualquier manejo de una situación crítica, el control de daños demanda atención del problema que origina la acción de grupos y personas que demandan atención.

Dell revirtió lo negativo de la crisis y logró una venta de 3 millones de aparatos gracias a la recuperación de la credibilidad y confianza del cliente, abrió un campo importante en la relación de compañías y clientes: un diálogo sólido, respetuoso, de beneficio mutuo.

De ese modo, el experto en Manejo de la Comunicación en Situaciones Críticas deberá estar atento al curso de los medios cibernéticos y las redes sociales, pero también a los cambios que están experimentando los medios tradicionales que se están integrando al mundo de la Red para potenciar su presencia.

Segundo Reto.- Saber qué está pasando en los medios tradicionales

Durante la reunión anual 2010 del Foro Económico Mundial que se realiza cada año en Davos, Suiza, el presidente de Grupo Televisa, Emilio Azcárraga Jean, compartió a través de Twitter el texto "El Futuro del Periodismo", del cual es coautor, en el cual se afirma: "el contenido libre en línea y el periodismo ciudadano han afectado el modelo tradicional de negocios de la industria de los medios". Dicho texto obra en poder de quien escribe este capítulo.

Se indica en el texto que hoy se consume más información que nunca antes. Por ello, en el documento, la pregunta es: ¿cómo harán frente los medios tradicionales a los que están en línea las 24 horas, los 7 días de la semana e incluso que ofrecen información al minuto?

Más aún, se plantea en el texto que los periodistas tendrán que moverse de una situación de ser el que controla el acceso del público a la información (*gatekeeper*) a conector o administrador de la red de información (*networker*).

Azcárraga Jean dejó plasmada una pregunta abierta en el documento ¿cuál será la perspectiva de los medios en cinco años?

Sin duda, los medios tradicionales mexicanos tendrán que integrarse a la competencia por tener la información de manera más rápida, oportuna y distribuida por todos los medios posibles que incluyen dispositivos móviles de telefonía celular con acceso a Internet, computadoras, redes sociales, sitios de acceso y descargas de video, imagen, voz y textos.

La tendencia de los medios tradicionales será interactuar con los usuarios de los medios cibernéticos y redes sociales, y darles espacio para la participación activa.

Por ende, el experto en manejo de la comunicación en situaciones críticas tendrá un gran reto de saber identificar los cambios en los medios tradicionales y las nuevas vías de seguimiento de la información para anticipar acontecimientos críticos y, en caso de que éstos se hayan desencadenado, actuar en los flujos adecuados para el control de daño.

Tercer reto.- Identificar con precisión cuáles son los medios cibernéticos y las redes sociales

La Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) distingue claramente dos tipos de medios cibernéticos, de acuerdo con su uso: los de "Actividad Social" y los de "Entretenimiento".

Datos de TGI Kantar Media Research México 2008, revisados en diciembre de 2009, y difundidos por AMIPCI, en su "Estudio Hábitos de los Usuarios de Internet en Mé-

xico 2009" señalan que en el ranking de "Actividad Social" aparecen los siguientes medios, por orden de importancia:

- Correo electrónico, que lo usan 70 por ciento de los internautas
- Mensajes instantáneos, lo utiliza 58 por ciento del total de internautas
- Cuartos de chat, 41 por ciento
- Sitios para compartir fotografías y videos, 34 por ciento
- Envío de postales electrónicas, 26 por ciento
- Crear, mantener un blog o una bitácora personal, 16 por ciento
- Acceder a blogs, 16 por ciento
- Crear o mantener un sitio propio, 15 por ciento
- Acceder a sitios de comunidad virtual, 10 por ciento
- Encuentros on line, 10 por ciento
- Crear o mantener sitios de comunidad virtual, 9 por ciento

Un nicho que va en crecimiento es la transmisión de eventos a través de sistemas de video en tiempo real. El único inconveniente es que requiere especificaciones técnicas de alta calidad (relacionadas con el ancho de banda) para una óptima difusión por la red.

Un dato también muy relevante, dado a conocer en Social Media Latinoamérica, es que mientras en 2008 una persona que se conecta a la red realiza tres actividades en línea, la perspectiva es que para 2010 esté realizando 8 actividades, que incluye varias de las señaladas antes, más uso de servicios de telefonía por la red, mirar televi-

sión, escuchar radio y editar documentos de manera simultánea entre varios usuarios.

Esa tendencia de mayor número de actividades en línea, está colocando a los espacios cibernéticos como el tercer medio de comunicación masiva más importante, después de la televisión y la radio, que tienen el primero y segundo lugar, por la dimensión de su cobertura, de acuerdo a comentarios expuestos por especialistas durante el Social Media Latam, realizado en febrero de 2010 en la ciudad de México.

En la parte de entretenimiento, el informe de TGI Kantar Media Research, referido por AMIPCI en su *Estudio Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2009*, destaca que en el ranking de uso están, por orden de relevancia:

- Bajar música, 49 por ciento
- Ver chistes o páginas de humor, 32 por ciento
- Jugar en línea, 30 por ciento
- Visitar sitios deportivos, 28 por ciento
- Consultor horóscopos, astrología, 20 por ciento
- Otras actividades, 18 por ciento
- Contestar encuestas, 11 por ciento
- Entretenimiento para Adultos, 10 por ciento
- Reservar pasajes para viajar, 9 por ciento
- Bajar podcasts, 9 por ciento
- Reservar hoteles y paquetes de vacaciones, 6 por ciento

- Reservar alquiler de automóviles, 2 por ciento

Es importante señalar que en la encuesta realizada las personas que participaron tuvieron opción de elegir varias respuestas. De ahí que el porcentaje total no suma 100 por ciento.

Dentro de esta categoría se encuentra la lectura de periódicos, revistas, mirar televisión o escuchar radio. Vale la pena mencionar a este respecto que en, el *Estudio de consumo de medios digitales en México 2009*, elaborado por Millward Brown México, creció el número de personas que leían noticias a través de Internet, de 33 a 54 por ciento, con respecto al año 2008. También aumentó la cantidad de usuarios que buscan información por Internet, de 63 a 77 por ciento.

La convergencia de la radio y la televisión en Internet incrementará en el futuro un aumento importante en el número de usuarios que accedan a esos medios, en línea.

Un aspecto relevante a mencionar: si bien hay una tendencia creciente al uso de los medios cibernéticos, no debe desecharse la utilización de éstos y los medios tradicionales. Todo dependerá de los objetivos que se pretendan alcanzar en la comunicación.

Cuarto reto.- Viajar como viaja el usuario de los medios cibernéticos y las redes sociales

Uno de los principios centrales en toda gestión de situaciones críticas es conocer adecuadamente a las audiencias, públicos o grupos de interés -como se quiera denominar-.

En el caso de las estrategias de control de daño a través de los medios cibernéticos y las redes sociales habrá que seguir esa regla de oro, pero también habrá que considerar nuevos factores: el modo en que el usuario realiza actividades en la red.

Las nuevas tecnologías están llevando al usuario de los medios cibernéticos a un nivel de hiperrealismo (la tecnología de Tercera Dimensión en video y en las mismas computadoras), de presencia omnimoda (a través de varios dispositivos, muchas veces móviles, desde cualquier sitio) y en tiempo real frente a cualquier acontecimiento. A ello habrá que agregar la gran capacidad de que el usuario no sólo es ya un receptor pasivo, sino que puede asumir un rol de gran interactividad y ser, a la vez, emisor de contenidos.

El escritor estadounidense Ray Bradbury escribió en *Zen en el Arte de Escribir* (1995, pág. 34):

"A lo largo de la vida nos llenamos de sonidos, de visiones, olores, sabores y texturas de personas, animales, paisajes y acontecimientos grandes y pequeños. Nos llenamos de impresiones y experiencias y de las reacciones que nos provocan. Al inconsciente entran no sólo datos empíricos sino también datos reactivos, nuestro acercamiento o rechazo a los hechos del mundo"

La cita es importante porque los medios cibernéticos están conformando una vía fundamental para acercarse a los acontecimientos. Ciertamente, dista mucho todavía de la experiencia vivencial. Pero la experiencia virtual está incidiendo de manera importante en la construcción de las percepciones.

Los grandes especialistas están llamados a ese fenómeno la conformación de la "experiencia de usuario", donde el internauta o cibernauta tienen una relación directa con la información y, a través de compartirla o ponerla en discusión o compararla, se generan puntos de vista con mayor solidez. La sensación juega un papel central en ese proceso de estructuración de las percepciones.

Por ello, el reto de los gestores de la comunicación será -no sólo para atender casos críticos sino dentro de la proactividad- tener en cuenta la manera en que experimenta el usuario, la forma en que navega a través de la red en su búsqueda de información, para lograr efectividad en el diálogo.

Si bien Bradbury aplica los siguientes conceptos al arte de escribir, bien podrían tener una aplicación en el campo de las estrategias de comunicación:

"¿Por qué esta insistencia en los sentidos? Porque para convencer al lector de que está ahí hay que atacarle oportunamente cada sentido con colores, sonidos, sabores y texturas. Si el lector siente el sol en la carne y el viento agitándole las mangas de la camisa, usted tiene media batalla ganada. Al lector se le puede hacer creer el cuento más improbable si, a través de los sentidos, tiene la certeza de estar en medio de los hechos. Entonces no se rehusará a participar. La lógica de los hechos siempre da paso a la lógica de los sentidos. A menos, claro, que cometa usted algo imperdonable que saque al lector del contexto" (Bradbury 1995, pág. 39)

¿Cuáles serían algunos de los elementos que habría que considerar para viajar de la mano del usuario, sobre todo en situaciones críticas?

Sin duda no se está hablando de hacer simplemente un monitoreo extensivo y acucioso de las redes para acompañar al cibernauta. Hay que ir más allá.

Cuatro aspectos que fundamentan la inmediatez, oportunidad y **viralidad** con que opera la comunicación a través de los medios cibernéticos y las redes sociales -y que deben ser tomadas en consideración para viajar con el usuario- son:

- La alta velocidad con que corre la información.
- La demanda de las personas por contar con elementos ciertos.
- La gran importancia que tiene el diálogo, la interacción.
- El uso de diversos medios en línea.

La alta velocidad está relacionada directamente con la viralidad y con la inmediatez

Sobre el tema es posible referir muchas anécdotas, pero es oportuno mencionar la forma en que a principios del 2010, el famoso músico mexicano Alex Syntek reaccionó a algunos ataques que empezó a recibir a través de Twitter.

Una noche, el joven artista -quien goza de gran cantidad de seguidores- entró a esa red social. El mundo todavía no salía de la sorpresa de los graves efectos que dejó un terremoto en Haití. Decenas de miles de personas murieron y millones quedaron damnificadas.

Un comentario mal planteado, a manera de chiste, sobre lo ocurrido en Haití, provocó que varios seguidores del músico manifestaran su molestia y comenzaran a atacarlo. La respuesta del artista fue caer en el juego de increpaciones. Pero no había considerado un pequeño factor: más de 35 mil personas estaban dando seguimiento en tiempo real a la discusión. Y la molestia se estaba expandiendo.

Cuestión de horas. El músico cambió la estrategia. Tomó la causa de Haití. Usó la fuerza que le da su influencia en la red social de Twitter para impulsar la ayuda. Colocó información de los sitios donde se podía llevar ayuda humanitaria en el Valle de México y produjo dos videos de manufactura casera -uno en español y otro en inglés- convocando a las personas a dar respaldo solidario a los haitianos.

Pero fue más allá. En la propia red empezó a surgir la conveniencia de hacer un disco y luego un concierto en beneficio de la población de Haití. Anunció -por la red- que parte de las regalías de uno de sus principales éxitos los donaría.

En menos de 24 horas entró en una nueva dinámica. El número de seguidores del joven pasaron de 35 mil a más de 130 mil en menos de un mes. Hoy tiene casi 180 mil.

El comentario del artista mexicano fue que no le interesaba comprar imagen porque se hablara bien o mal de él, pues eso no le quitaba su carácter de buen músico.

Sin embargo, nuevos ataques surgieron en Twitter cuando meses después de lo ocurrido en Haití se presentó una catástrofe en el Valle de México: aguas negras se esparcieron sobre miles de casas en dos zonas de ingresos bajos, causando daños graves y pérdidas patrimoniales de gran cuantía.

Algunos seguidores del músico empezaron a cuestionar por qué si había dado ayuda a los haitianos, ahora no aportaba a los mexicanos afectados por la inundación. ¿Por qué no también un concierto?, ¿por qué no atenderlos también?

La muestra de inconformidad fue tomada por un medio de prensa escrita diaria, el periódico *Milenio*, que también llevó la información a su portal en Internet, magnificando el hecho. Paradójicamente ese periódico no resaltó la obra realizada en pro de Haití.

Esa reacción del público volvió a generar molestia en el artista. Por más que informó que la ayuda a Haití estaba comprometida y no podía, de un momento a otro, cancelar todo para dar los conciertos en apoyo a los mexicanos damnificados. Los seguidores inconformes se mantuvieron en su posición de cuestionamiento.

Hoy en día, Alex Syntek ejercita la tolerancia y el diálogo de manera cotidiana a través de Twitter consciente del impacto que genera.

Lo que puede sacarse de lección en este caso es que la alta velocidad con que corre la información demanda respuestas rápidas, consistencia, persistencia y una actitud de mantener el diálogo a pesar de todas las increpaciones que pueda haber y, en particular, de transparencia.

La demanda de veracidad y la necesaria interacción para el diálogo público

En oposición al caso del músico están dos acontecimientos que también generaron polémica en México.

El caso del conductor de televisión Esteban Arce, quien conduce en uno de los canales de Televisa el programa "Matutino Express". En diciembre del 2009, cuando los niveles de audiencia bajan de manera importante, una reconocida especialista en temas de sexualidad, Elsy Reyes, fue invitada para hablar de homosexualidad. El con-

texto amplio es que, en la Ciudad de México, los legisladores locales aprobaron una ley que permite las bodas entre personas del mismo sexo y la posibilidad de que adopten niños.

Más allá de la ironía, el conductor del programa expresó comentarios que denostaban la esencia humana de las personas con gustos distintos. Los comparó -prácticamente- con animales y concluyó que no era natural la homosexualidad.

Tal vez en muchos espacios mediáticos se fijaron posiciones igual de radicales sin que ello trascendiera. Pero la relevancia del conductor y la empresa en la cual trabaja fueron suficientes para desatar la polémica.

El hecho ocurrió en diciembre, pero en los primeros días de enero, desde el anonimato, alguien subió a YouTube (la red social más importante en el mundo en la transmisión de videos) la grabación del programa en que se observa a un conductor iracundo, cerrado al diálogo que, prácticamente, aplastó a la especialista en sexualidad al no dejarla -siquiera- hablar para fundamentar sus comentarios.

La **alta viralidad** de YouTube alcanzó en pocas horas a otras redes sociales, particularmente a Twitter, que en el 2009 tenía registrados 146 mil personas y activos a 67 mil -muchos de ellos ligados a la academia, la comunicación, la política, las artes y estudiantes, de acuerdo con la información de Guillermo Pérez Bolde en su estudio *Twitter en México 2010-1*.

Fue en *Twitter* donde se desató una cacería de brujas contra el conductor que incluyó pedir al dueño de la televisora, Emilio Azcárraga, una toma de posición, lo cual hizo -al menos de una forma discursiva- porque el programa sigue sin cambio alguno.

Lo que se afectó fue la percepción en contra del conductor, amén de que el tema fue llevado legalmente a las instancias de defensa de los derechos humanos y en contra de la discriminación.

Aún cuando hubo un intento por contraatacar los argumentos de los usuarios de *Twitter*, pero desde la plataforma de Facebook -a través de un movimiento denominado

"Todos en Defensa de Esteban"- no se siguió uno de los que serán principios en la gestión de comunicación en situaciones críticas: abrir diálogo en el mismo espacio, de manera transparente, con argumentos sólidos. Por el contrario, sólo se quería mostrar fuerza, pero no entrar a una discusión.

Y es que el conductor no sólo se negó al diálogo en Twitter, sino que se justificó -en prensa escrita y radio- y hasta en cierto punto mintió sobre lo ocurrido en su programa.

Algo similar ocurrió con el conductor de radio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Ariel Gómez, quien tenía un programa en una estación de Grupo Radio Digital, en la cual se hacen todo tipo de comentarios de ironía y burla sobre los hechos cotidianos. El locutor se refirió a la situación de los damnificados de Haití. Primero dijo que él notaba en la mirada de los haitianos una actitud de abuso -en realidad acuñó el término abusividad- a la hora de que recibían la ayuda humanitaria. Y, todavía más, en plan de chiste dijo que para evitar que repitieran los haitianos en recibir víveres y otros apoyos, se les marcara con una tinta blanca, en alusión al color de la piel de la mayoría de los originarios de ese país caribeño.

La trascendencia de los comentarios del locutor no pasaría de la anécdota si no fuera porque también era diputado federal y miembro del Partido de la Revolución Democrática que -al menos en el discurso- va con las causas en contra de la discriminación y se tilda de progresista. Tampoco sería de mayor importancia si no hubiera sido porque -de alguna manera- el legislador se quejó de que le hubieran quitado parte de su salario para donarlo al pueblo de Haití.

En su primera reacción, el conductor de radio acudió a los medios periodísticos tradicionales para exponer su versión, asegurar que en realidad todo lo que dijo ocurrió fuera del aire ("lo que pasa es que se quedó encendido el micrófono") y que no tenía por qué dar una disculpa pública.

Su plan de control de daños integró establecer comunicaciones epistolar y telefónica con la sede diplomática de Haití en México y hasta donar ingresos propios.

Pero mintió. Por las redes sociales algunos comunicadores que tienen preponderancia en medios tradicionales empezaron a solicitar el audio de lo que había ocurrido en la cabina de radio. Por supuesto, en menos de 24 horas ya estaba montado el vínculo para que cualquier usuario pudiera escucharlo.

El locutor se quedó sin programa. Fue expulsado del partido y además se le pidió dejara su espacio como diputado federal.

La lección es la misma: quien no quiera enfrentar con transparencia, en posición de diálogo y consistencia una situación crítica a través de las redes sociales -cuando en ellas corre la información negativa- está en vías de perder mucho.

Por ello una pregunta interesante que surgió en Social Media Latinoamérica 2010: ¿están las empresas, instituciones y personalidades preparadas para establecer un diálogo público?

La respuesta es que en menos tiempo de lo que pudiera preverse tendrán que establecerse esos puentes de comunicación, de interacción.

El uso de varios medios en línea

Brian Solís es uno de los más prominentes líderes y autores sobre nuevos medios. Propietario de FutureWorks, una agencia que tiene su sede en Silicon Valley, California, Estados Unidos, es creador de un mapa que reúne el potencial de todas las vías que abren los medios cibernéticos y las redes sociales para hacer comunicación pero, también, para anticipar los posibles flujos que pueden quedar abiertos en situaciones críticas.

Solís denomina a esa imagen como "El Prisma de la Conversación" -la cual se puede encontrar en su página personal (<http://www.briansolis.com/2008/08/introducing-conversation-prism>)- que es una representación de los medios sociales que hay en Internet. Un punto interesante de

ese mapa es que, en el centro aparecen tres condiciones básicas para tener éxito en las redes sociales en el arte de la conversación cibernética:

- Escuchar
- Aprender
- Compartir

Dentro de la multiplicidad de redes sociales, que deben ser ubicadas en el contexto de Internet 2.0, como los blogs y los ambientes comunicativos Wiki, que no se excluyen unos a otros y, por el contrario, se integran para conformar un gran potencial mediático se encuentran:

- Los mensajes cortos o multimedia que se transmiten por teléfono celular.
- Las redes sociales, entre las cuales se cuentan Facebook, Hi5, Sonic y Bebo.
- Redes específicas o microblogs como Twitter que tiene varios programas de respaldo para subir video, imagen, texto, audio, realizar encuestas, buscar empleo, etcétera.
- Redes especializadas como el caso de LinkedIn, que sirve como un sistema de profesionales para ofrecer servicios y ubicar oportunidades laborales.
- Redes de transmisión diferida de programas de televisión producidos de manera individual o grupal.
- Comunidades de blogs.
- Blogs para conversación en tiempo real (distintos al chat).
- Plataformas de blogs, como sería el caso en México de blog.com.mx o blogsmexico.com.

- Espacios para compartir fotografías con cuidado del derecho de autor, como es Flickr.
- Redes para transmisión en vivo de programas de televisión (stream) como es el caso de Livestream y USstream.
- Wikis, que son espacios donde el contenido es aportado por los usuarios, como es el caso de la famosa Wikipedia.
- Espacios para compartir (subir) y obtener música (bajar) mediante sistemas de pago o de manera gratuita, como Last FM, Pandora y Odeo (que tienen espacio para blogs personales).
- Redes para compartir documentos y presentaciones, como Slideshare y Scribd.
- Las redes para subir y bajar videos, como es el caso de YouTube.
- Los de búsqueda de información y atención a los usuarios, como son Yahoo y Google.

Dos retos surgen para la gestión de la comunicación en situaciones críticas:

Ubicar la mejor manera de llevar a cabo monitoreos específicos y ágiles de los temas que interesa detectar en los medios cibernéticos y las redes sociales. Hoy en día todavía se siguen desarrollando programas que faciliten esa titánica labor que requiere horas y horas de atención.

Determinar cuáles son las redes sociales más adecuadas de acuerdo con el perfil de usuario, su geolocalización, su movilidad e interés en el tema que interesa comunicar dentro de una estrategia de gestión de asuntos críticos. Más aún, si esas redes tienen articulación con los medios tradicionales.

El punto es que, cuando la viralidad arranca a gran velocidad, la capacidad de reacción para el control de daños debe ser -de igual manera- pronta, buscando los nichos

adecuados y, sobre todo, construyendo mensajes pensados en un entorno de diálogo, no de unidireccionalidad.

Quien deje de lado o trate de evitar el elemento de interacción en las redes sociales y los medios cibernéticos, estará cometiendo un error estratégico grave.

Quinto Reto.- Estimar los alcances locales, nacionales e internacionales de una crisis a través de los medios cibernéticos y las redes sociales. Medir la necesidad de transparencia ante los públicos o grupos de interés

En el estudio denominado *A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis* (Billing y otros, 1980) se indica que el nivel de percepción de riesgo está en función del valor de la posible pérdida, de la probabilidad de que se presente esa pérdida y la presión del tiempo. Este último punto es interesante revisarlo aquí: si una empresa no percibe mayor pérdida y la presión que ejerce una situación crítica no es demasiada, seguramente se dejará para después la atención del hecho o el control de daño, se desarrollará en un perfil medio o, incluso, bajo.

Uno de los errores que se comete muchas ocasiones en la estrategia de comunicación para atender una situación crítica radica en que, por tratar de que el asunto no se salga de control, se opte por atender localmente un asunto que -dependiendo de la empresa o institución- puede tener alcances nacionales o internacionales.

Pasa con frecuencia que una situación crítica se quiere atender con medios periodísticos locales, dejando de lado la realidad concreta de la interrelación que existe hoy en día entre los diferentes medios: la prensa, la radio y la televisión y, en la actualidad, los medios cibernéticos y las redes sociales.

Cualquier situación crítica -sobre todo si es o puede ser de gran relevancia- tiene el potencial de llegar a los medios cibernéticos, los cuales ni tienen fronteras y, en la mayoría de los casos, no se tiene control en cuanto a sus contenidos.

Es un poco de la historia que ha enfrentado la empresa automotriz Toyota.

Un simple pero horrendo choque de automóvil en el sur de California, en agosto del 2009, fue el punto de partida de la crisis de Toyota que ha llevado a los directivos de la empresa a retirar 8 millones y medio de automóviles hasta febrero del 2010, y tener que comparecer ante el Congreso de Estados Unidos para explicar la situación. Esto sin contar los 54 millones de dólares diarios en pérdidas por ventas.

El problema que originó el accidente fue un defecto en el pedal de aceleración de los modelos Lexus ES350 que provocaban la pérdida de control del conductor sobre la unidad

Tres semanas después del accidente en que murieron los ocupantes, la empresa que vendió la unidad señaló que había interferencia de los tapetes con el pedal y esa podría ser una causa del siniestro.

Luego de un mes del accidente, Toyota anunció el retiro de tapetes en 4 millones 200 mil vehículos, a la par de recomendar a los propietarios que cambiaran dichos tapetes para mayor seguridad.

El 18 de octubre de ese año, el periódico *Los Angeles Times* publicó la primera de varias historias relacionadas con quejas no atendidas por problemas de aceleración en vehículos de la marca Toyota. Adicionalmente, el diario -uno de los más importantes en el estado de California, que tiene sitio en Internet (www.latimes.com)- informó que en la pasada década hubo nueve investigaciones abiertas contra la empresa por el mismo problema, pero también en otros modelos de Toyota. Y, en al menos cinco casos, se habrían presentado accidentes fatales.

Más aún, el diario angelino aseveró que el gobierno federal de Estados Unidos tenía documentadas cientos de quejas por defectos de Toyota.

Hay un contexto importante que mencionar: Toyota tuvo tal crecimiento en la Unión Americana que afectó el negocio de las empresas automotrices estadounidenses, en gran medida.

Desde la perspectiva del manejo de la comunicación en situaciones críticas, uno de los elementos centrales en el proceso de escalamiento de una crisis se estaba perfilando: la atención selectiva.

Los Angeles Times ya no sólo fijó su atención en el defecto de los tapetes que interferían en los pedales de aceleramiento, sino en otras fallas.

El 25 de octubre, la Administración Nacional de Seguridad en el Tráfico y Carreteras (NHTSA, por sus siglas en inglés) reafirmó el defecto y cinco días después Toyota empezó a enviar cartas a los propietarios de automóviles de su marca, señalándoles de un próximo retiro de vehículos para resolver el asunto de la aceleración involuntaria. Sin embargo, Toyota aseguró en la carta que no existía defecto alguno.

El 2 de noviembre, la NHTSA expuso en un comunicado de prensa que el retiro de tapetes era una medida que no corregía los defectos. La respuesta de Toyota ocurrió 2 días después en un comunicado de prensa en el que negó problemas en su sistema electrónico de conducción. Más aún, la empresa abrió el tema de las investigaciones que había enfrentado durante los años 2007 y 2008 por parte de la NHTSA, con relación a varios accidentes de Lexus ES350.

Nuevamente, *Los Angeles Times* arremetió: publicó que alrededor de mil 200 quejas por problemas de aceleración no fueron atendidas por Toyota en los pasados 8 años. En la información, el vocero de la empresa aceptó que los frenos no eran capaces de detener el vehículo cuando "la mariposa de aceleración" está totalmente abierta.

Un espacio de acciones a través de los medios escritos se empezó a dar por parte de Toyota para tratar de aclarar la situación y responder a la NHTSA.

El 25 de noviembre, Toyota instruyó a sus empresas distribuidoras a retirar el pedal y recortarlo para que no sea interferido por el tapete. De manera adicional, como "medida extra de confianza", pidió a sus distribuidores que actualizaran la computadora en los modelos Camry, Avalon y Lexus ES 350, IS250 y el IS350 con un nuevo programa que controle el pedal electrónico de aceleración cuando se presione el pedal de frenos.

Hasta ahora, lo que puede observarse es que Toyota estaba actuando en dos vías correctas, pero insuficientes: el manejo de la crisis desde la perspectiva técnica y la respuesta mediática. ¿Y las redes sociales? ¿Y el impacto en los medios cibernéticos, sobre todo considerando que *Los Angeles Times* difundía la información no sólo en el medio impreso?

Para el 20 de noviembre, *Los Angeles Times* daba a conocer quejas de usuarios que, aún después de haber retirado los tapetes, seguían teniendo problemas de aceleración. El periódico fue más allá, al dar informes técnicos relacionados con defectos de varios modelos de los automóviles Toyota.

El tema adquiere una nueva vertiente, cuando el mismo diario publica que Toyota escondió defectos en la década pasada. Y señala que a la empresa se aplicaron multas por no presentar evidencias ante demandas. También difundió que muchas de las demandas fueron objeto de acuerdos extrajudiciales por cantidades de dinero no dadas a conocer.

Toyota señaló al periódico de Los Ángeles como injusto.

Mientras esa discusión y atención mediática se daba, a la par de que se iba generando una percepción negativa en contra de Toyota, el 26 de diciembre de 2009 ocurrió un trágico accidente en Texas en el cual murieron los cuatro ocupantes. Nuevamente, el problema de aceleración fuera de control.

Para el 21 de enero, Toyota no sólo había retirado los tapetes, sino que inició el retiro de 2 millones 300 mil automóviles nuevos debido al problema con el pedal de aceleración. La empresa dio a conocer que este defecto era distinto al presentado por la interferencia de los tapetes. Otro modelo de la Toyota se vio involucrado: el Scion.

El tema había escalado en tal magnitud, que para el 26 de enero Toyota anunció que detendría la venta de todos los modelos relacionados con el retiro de vehículos con defectos en el pedal, así como el paro en la producción de esos vehículos en sus cinco plantas ubicadas en Estados Unidos, "para evaluar y coordinar actividades". Se supo

que la Secretaría del Transporte de los Estados Unidos solicitó llevar a cabo esa acción.

Un espacio para investigaciones se abrió.

¿Y la actuación en redes sociales?

En México, a través de la red social Twitter comenzaron a aparecer bromas y reproches. Chistes tales como "si quieres llegar rápido... ya sabes cómprate un Toyota"

Y otra pregunta más lanzada a través de una de las redes sociales: "¿Por qué si en Estados Unidos están retirando vehículos en México no lo hacen? ¿Acaso porque somos clientes de tercera?"

El 24 de febrero, el Presidente mundial de Toyota, Akio Toyoda, se disculpó ante el Congreso estadounidense por haber descuidado los estándares de seguridad.

Pero el tema también llegó a un pronunciamiento del Presidente Barak Obama, quien señaló que se pedirían garantías a Toyota en torno a la seguridad de sus automóviles.

El tema Toyota quedará en los anales de los casos de situaciones críticas de alto relieve y, más aún como caso de estudio y análisis en torno a las estrategias seguidas por los directivos de esa empresa a nivel local de Estados Unidos, al tender a tratar el asunto sólo desde una perspectiva mediática, dejando que su gran cantidad de consumidores quedaron como espectadores en una especie de pelea de box, en el que todos miraban la tremenda golpiza en contra de la automotriz.

Retomando el estudio *A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis* (Billing y otros 1980), la percepción de quienes toman las decisiones en Toyota seguramente fue en el sentido de que la probabilidad de pérdida realmente no sería mayor si habían logrado alcanzar los acuerdos extrajudiciales en el 2007 con varias personas que presentaron demandas en las cortes de Estados Unidos. No había presión de tiempo.

El problema quedó, finalmente, como una crisis latente. Hasta que ocurrió el trágico accidente en el sur de California y el periódico *Los Angeles Times* hizo suyo el asunto y lo diseminó no sólo a través de la forma tradicional, en papel, sino mediante las vías electrónicas.

Hasta el final, los directivos de Toyota se defendieron en negar que sus automóviles tuvieran deficiencias. La falta de transparencia de la compañía quedó al descubierto ante las indagatorias del periódico angelino.

Y de local, el asunto se fue a lo internacional.

Sexto reto.- Nunca desestimar el poder que está adquiriendo el usuario y la posibilidad de una organización bien articulada

Como se indicó al inicio de este texto, el poder del usuario/consumidor está creciendo en los medios cibernéticos y las redes sociales por varios factores que deben considerarse: los bajos o nulos controles sobre los contenidos (a menos que alguien provoque un **ciberapagón** o interfiera en los sistemas de telecomunicaciones, como ya ha ocurrido en algunos países donde existe tensión social); la vinculación e interacción de muchas personas al mismo tiempo en la red (confluencia y simultaneidad); la inmediatez y el tiempo real en la comunicación; y la presencia de influenciadores importantes en la red.

Situaciones como el avance del ciberactivismo es una realidad que debe ser considerada en la gestoría de las situaciones críticas y sus implicaciones en los procesos de comunicación.

Es una gran oportunidad que exista la articulación de la sociedad a través de los medios cibernéticos y las redes sociales porque podría facilitar la búsqueda de caminos comunes para el logro de objetivos de alta envergadura en beneficio de las naciones.

Pero a la vez abre espacios a las acciones de grupos de interés que no necesariamente vayan en beneficio de la sociedad.

Discurso, herramientas y visibilidad son los elementos clave que deben estar presentes cada vez que se quiere comunicar en una red distribuida, originar un proceso abierto -"de los que pueden acabar en cibertraba"- o simplemente organizar una convocatoria, una propuesta de adhesión, señala David de Ugarte en *El Poder de las Redes* (2007, pág.87).

Es importante seguir las líneas de acción que plantea De Ugarte, porque el gestor de comunicación en situaciones críticas debe entender la estrategia ciberactivista para responder, en consecuencia.

De Ugarte plantea que en el ciberactivismo se deben tomar en consideración los siguientes elementos:

“Acopio de documentación.- Se debe partir de una información exhaustiva (para) recoger todos los argumentos a favor y en contra "de nuestra postura" y ponerlos a disposición pública

Discurso.- Se debe resumir en dos líneas (señalando) por qué una persona normal debería movilizarse. En muchos casos se le va a pedir a la gente que reaccione ante algo que posiblemente no conocen (...) Tendremos poco tiempo y pocas oportunidades para convencerles, lo que significa ser muy claros en todos los mensajes (...) es necesario que sean evidentes los objetivos, los medios, las causas.

Elegir los destinatarios últimos de la acción.- ¿Qué institución tiene la responsabilidad de lo que reivindica la campaña? ¿A quién mostrarán los adherentes su descontento? ¿A quién se trata de convencer con los argumentos? ¿Qué se pretende de aquel o aquellos a los que se dirige (el movimiento)?

Diseño de herramientas.- (...) Se trata, en primer lugar de informar, de hacer una pequeña selección de enlaces sobre "qué es" y "por qué nos afecta". Esto puede ampliarse a e-mails, y SMS (mensajes cortos) tipo, carteles en formato electrónico que la gente pueda imprimir y fotocopiar, banners que se puedan incorporar a los blogs, etcétera.

Visibilidad.- (...) Hay nodos en la red que están **a caballo** entre la propia red y la comunicación en *broadcast*: radios comunitarias y emisoras *online*, periódicos electrónicos, periodistas en blogs. Enviarles un e-mail con un pequeño dossier y documentación puede convertirlos en un nodo muy activo que abra terrenos y redes para la campaña”. (De Ugarte 2007, pág. 91)

El lector se preguntará por qué reproducir los pasos que sigue el ciberactivista en su estrategia comunicativa. La respuesta es que existe una gran similitud con lo que hace el gestor de la comunicación en situaciones críticas, de manera común pero con mayor énfasis en el campo de los medios cibernéticos y las redes sociales.

De esa manera, ante situaciones de ciberactivismo, para poder emprender acciones de comunicación es pertinente desarrollar:

Mapeo de actores.- Esto significa identificar a todos los involucrados o potenciales interesados en el tema que se discute o puede discutir de manera pública. Además, conocer sus argumentos, sus posiciones en favor, en contra o hasta la cierta neutralidad, así como los niveles de influencia y movilidad que cada actor puede tener. El objetivo es tener un panorama lo más amplio posible del conjunto de argumentos y las fuentes de emisión que permitan estructurar posibles escenarios de acción en el campo de un debate público que -incluso- implique movilizaciones de cualquier índole.

Estructuración de mensajes.- A partir de la identificación de argumentos, el gestor de la comunicación en situaciones críticas articulará los mensajes que es necesario enviar a los diferentes actores y los grupos de interés -e incluso la sociedad en su conjunto, si el tema lo amerita-, que se opongán al discurso ciberactivista.

Selección de audiencias o grupos de interés.- Implica identificar con claridad y de manera puntual los públicos a quienes se dirigirán las comunicaciones para generar balances respecto a las acciones del ciberactivismo o confrontar argumentos -desde una óptica del interés de las audiencias. También resulta indispensable señalar, con la mayor precisión, cuáles son los grupos de interés o actores a quienes habrá que involucrar en el tema de debate o diálogo público.

Definición de medios o canales de comunicación.- Esta actividad conlleva desarrollar una estrategia precisa de los medios a través de los cuales se pretende llegar a las audiencias o grupos de interés. Como se ha anotado, hoy en día existe una gran diversidad de canales a través de los medios cibernéticos que facilitan la **viralidad** y la interacción: van desde los correos electrónicos, los mensajes cortos, los chats, los blogs, los foros, las redes sociales en tiempo real, los espacios donde se colocan videos, fotografías y hasta la transmisión de televisión, en vivo.

Consistencia y permanencia.- Representa la necesidad de estar presente no sólo de manera reactiva, en un periodo corto, sino de mantener la comunicación con las audiencias y grupos de interés por el tiempo que sea pertinente, de acuerdo al curso de los acontecimientos.

Como puede observar el lector, los términos pueden cambiar pero la estructura de acción entre el ciberactivista y el comunicador que gestiona una situación de crisis tienen similitudes. Lo que cambia es el objetivo, el contenido y la estrategia.

Un punto que es fundamental considerar es que si la tendencia de los medios cibernéticos y las redes sociales sean espacios de interacción y diálogo (con toda la intensidad y pasión que pueden desatar algunos temas de índole social y político), lo que es muy importante evitar es que se transformen en campo de batallas, de polarización, que exacerbén las diferencias y el odio social.

En México, un ejemplo de ciberactivismo, con una organización bien articulada y propósito claro, sin que llegara a ser un movimiento radical o desbordado, fue el llamado #internetnecesario.

El Gobierno Federal, en su revisión anual de ingresos fiscales, planteó al Congreso de la Unión la necesidad de aplicar -entre otros tantos impuestos- uno específico al consumo del servicio de Internet. La urgencia de captar recursos para hacer frente a sus compromisos presupuestarios condujo a la autoridad hacendaria a buscar todas las vías posibles de gravamen al consumo.

En virtud del alto crecimiento del tráfico en el uso de Internet, el gobierno mexicano observó un potencial para allegarse recursos.

Ante esa situación, el 19 de octubre de 2009, el director del capítulo mexicano de la Internet Society, Alejandro Pisanty, escribió en Twitter un vínculo hacia un artículo escrito por él expresando su preocupación acerca del impacto del impuesto de 3 por ciento al uso de internet. La alta velocidad de la red social derivó que en 24 horas se conformara el movimiento #internetnecesario.

La **viralidad** trascendió Twitter. Se fue a YouTube, a Flickr, corrió en blogs y podcasts, entre otras vías del espacio cibernético.

De la virtualidad, el movimiento en línea pasó a la presencia física. Integrantes del movimiento se presentaron ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión para exigir se revirtiera el impuesto, lo cual sucedió parcialmente.

La experiencia del ciberactivismo en México dio sus frutos.

Séptimo reto.- La prevención y la estructuración de un sistema continuo de vinculación con el usuario de los medios cibernéticos y las redes sociales

Una de las sugerencias básicas que los consultores en comunicación siempre hacen a los directivos de instituciones y empresas, es estructurar mecanismos de vinculación con sus audiencias y grupos de interés que hagan factible atenuar cualquier impacto negativo en caso del surgimiento de una situación crítica.

Desarrollar sistemas de interacción y diálogo constante, dinámico, con las audiencias a través de los medios cibernéticos y redes sociales implica nuevas formas de relación con la sociedad.

Como se ha planteado en este texto, la efectividad y eficiencia en la comunicación a través del espacio cibernético se logra no únicamente con el simple uso de los múltiples medios que se pueden aprovechar a través de Internet. La clave del éxito está en el contenido, en la orientación del mensaje en función de las necesidades del usuario.

Puede lo siguiente parecer un juego de palabras. Pero por una inercia, la mayoría de las empresas y organizaciones, en general, tienden a comunicar a través de sus medios institucionales, de la prensa o de los eventos que llevan a cabo, en una perspectiva de hablar de sí mismos todo el tiempo.

Si se permite la expresión haciendo uso de un juego de palabras en inglés, incurren en el fenómeno del MY-ME-MINE que se interpretaría de la siguiente forma:

MY.- Como el Yo soy (la empresa o la institución fuerte, líder, magnífica...)

ME.- Como el "esto que tengo está hecho por mí, lo cual me hace sentir orgulloso"

MINE.- Como el "esto es o sería siempre de mi posesión" (y si lo quieres, adquiérelome conmigo)

Ese paradigma debe cambiar, si consideramos la tendencia a que la experiencia de usuario y del poder del usuario son los aspectos más relevantes en los medios cibernéticos y las redes sociales.

Es pasar, en ese mismo juego de palabras al MY-YOU-FOR YOU, donde:

MY.- Yo soy

YOU.- Y hago esto para ti

FOR YOU.- En beneficio tuyo

Hablar a los usuarios en función de sus necesidades creará puentes de empatía, de entendimiento, de credibilidad y confianza, aún en las situaciones críticas, a menos que lo que se comunica no esté fundado en hechos ciertos.

Muchas empresas en México -especialmente de servicios- están avanzando en esa vía.

Un ejemplo interesante es la estrategia que está desarrollando la aerolínea Volaris, a través de un área especializada de redes sociales. Su función es de vinculación permanente con el cliente, para atender aspectos de mercadotecnia, promoción y de servicio a cliente, en un área total: las quejas relacionados con los servicios.

Un concepto interesante que sustenta la estrategia de la empresa aérea -que va en la línea de generar confianza y credibilidad- es lograr que el cliente piense: "Yo creo lo que dices porque veo que lo estás haciendo".

Las acciones derivadas de la estrategia se sustentan en tres áreas que buscan conformar la circularidad interactiva que se propone en este texto:

Escuchar.- las preguntas, las quejas, los comentarios y las felicitaciones

Conectarse.- respondiendo los comentarios y las preguntas; dar cuenta de que se recibieron las felicitaciones y atender y canalizar las quejas

Comunicarse.- compartiendo lo que la empresa hace en beneficio del cliente, a través de promociones, aspectos relevantes de la compañía, noticias y expresando gratitud al cliente.

Escuchar, aprender y compartir son las tres grandes claves del arte de conversar a través de los medios cibernéticos y las redes sociales, de acuerdo con los conceptos del especialista Brian Solís, de FutureWorks.

Mantener constancia en la vinculación con los usuarios será una de las mejores formas de atenuar impactos negativos en casos críticos.

Octavo reto.- Planear estratégicamente con orientación a los medios cibernéticos, haciendo al lado algunos métodos tradicionales de actuación

Como se ha expuesto a lo largo de este texto, trabajar a través de los medios cibernéticos y las redes sociales implica un cambio de visión, el rompimiento de paradigmas y el enfoque -en todo momento- al usuario.

Significa un trabajo de mayor análisis, de identificación de los flujos y espacios por donde corre la información y la adopción de herramientas tecnológicas que -por fortuna- siguen apareciendo para facilitar los procesos de auditoría y selección necesarios dentro de la anarquía que puede haber en la dispersión informativa en la red. Para esto se habla ya entre los expertos en redes sociales y medios cibernéticos de la conformación paulatina de la Web 3.0; hoy estamos en la etapa de la Web 2.0 que significa interacción y diálogo.

La Web 3.0 se apuntala a ser el nivel de selección y clasificación de la información. Pero aún falta mucho.

En particular, sobre todo en las situaciones críticas, hacer planeación estratégica representa la necesidad de considerar la conveniencia de abrir los espacios al diálogo y la interacción con los usuarios / consumidores. Definitivamente, dejar de hacer frente a la sociedad con esta nueva herramienta puede significar más daños en el largo plazo, que los beneficios del silencio o la evasiva.

Los medios tradicionales están perdiendo espacio como filtros de la información. Hoy, los emisores son receptores y los receptores son emisores en un intercambio de ideas, experiencias y conocimientos. La **circularidad** interactiva en toda su dimensión, en un espacio universal que está abriendo lugar a todos, sin fronteras geográficas.

Bibliografía

Abbagnano, N. (1966). *Diccionario de Filosofía*, México, Fondo de Cultura Económica.

Asociación Mexicana de Internet AMIPCI, *Estudio Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2009*. Disponible en: <http://www.amipci.org.mx/prensa/enlosmedios.php?mcmvme=921> Consultado: febrero de 2010.

Agencia Universal McCann *Power to The People Social Media Tracker Wave 3.0 Marzo 2008*
<http://www.slideshare.net/mickstravellin/universal-mccann-international-social-media-research-wave-3> Consultado: febrero 2010

Baena, G. (1999). *El discurso periodístico*, México, Editorial Trillas.

Billings, R., y otros. "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", En *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, No. 2 (Jun., 1980), pp. 300-316.

Disponible en línea en: <http://www.jstor.org/stable/2392456> Fecha de consulta: 14 enero 2010.

Bradbury, R. (1995). *Zen en el Arte de Escribir*, Barcelona, Ediciones Minotauro.

De Fleur, M.L y Ball-Rokeach, S.J (1999). *Teorías de la Comunicación de Masas*, México, Editorial Paidós.

De Ugarte, D. (2007). *El poder de las redes*, España, Editorial El Cobre.

Introducing the Conversation Prism Disponible en: <http://www.briansolis.com/2008/08/introducing-conversation-prism/> Fecha de consulta: 15 enero 2010.

Internet World Stats <http://www.internetworldstats.com/>. Consultado Enero 2010

Institute for Crisis Management. *Crisis Definitions*
http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm Fecha de consulta: 15 enero 2010

Latorre E., et al (1996). *Teoría general de sistemas aplicada a la solución integral de problemas*, Santiago de Cali, Editorial Universidad del Valle.

Los Angeles Times (octubre 18, 2009) *Toyota's runaway-car worries may not stop at floor mats* Disponible en: <http://www.latimes.com/business/la-fi-toyota-recall18-2009oct18,0,739395.story> Consultado: Enero 2010.

MacKenzie, A., Evans, S. "The Toyota Recall Crisis. A Chronology of How the World's Largest and Most Profitable Automaker Drove into a PR Disaster". Disponible en: http://www.motortrend.com/features/auto_news/2010/112_1001_toyota_recall_crisis/index.html Fecha de consulta: 15 enero 2010.

Market Sentinel (mayo, 2007). Responding to crisis using social media Updating the "Dell Hell" case study - are Dell turning opinion round? UK. WorkPaper.

Millward Brown México (noviembre 2009). *Estudio de Consumo de Medios Digitales en México*. Disponible en <http://www.slideshare.net/iabmexico/estudio-consumo-medios-digitales-2009-iab-mexico>: Consultado Febrero 2010

Pérez Bolde, G. (2010) "Twitter en México 2010-1". Disponible en <http://blogvecindad.com/twitter-en-mexico-2010-por-guillermo-perezbolde/2010/02/09>: Consultado: Febrero 2010.

Platón. (2005). *The Republic of Plato*, USA, Elibron Classic Series. Adamant Media Corporation.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*, USA, The Massachusetts Institute of Technology.

¹Consultor en Manejo de Comunicación en Situaciones Críticas y Preparación de Voceros. Licenciado en Derecho. Se desempeñó como reportero en el periódico *La Jornada*. Su cuenta de correo electrónico es: larj@krino.com.mx

Octavio Islas

15

Contribución desde la ecología de los medios a la comprensión de las situaciones de riesgo y crisis en los ambientes mediáticos de Internet 2.0

Octavio Islas ¹

En 2011 celebramos el 100 aniversario del natalicio de Herbert Marshall McLuhan (1911-1980), quien definitivamente admite ser considerado como uno de los más importantes y citados pensadores en la breve historia de la comunicología posible² -y también, por supuesto, uno de los menos comprendidos-. En este texto pretendo recuperar algunas de las principales tesis de McLuhan para ubicarlas en el imaginario del manejo de la comunicación en situaciones de riesgo y crisis. En la primera parte del texto³ expongo algunas de las principales tesis de la Ecología de los Medios –*Media Ecology*-, escuela del pensamiento científico cuyo fundamento es el pensamiento y la obra de McLuhan. Enseguida destaco la importancia del *prosumismo* en algunos de los principales ambientes mediáticos de Internet 2.0. Por último, pretendo sostener la pertinencia de crear sistemas de seguimiento e intervención en escenarios y situaciones de riesgos y crisis en los nuevos medios sociales e Internet 2.0, a partir de la “Tétrada de McLuhan”.

1 Comprender la Ecología de los Medios como extensión de McLuhan

Las tesis de Marshall McLuhan –a quien desafortunadamente algunos académicos e investigadores de las ciencias de la comunicación en América Latina, insisten en ubicar en el pensamiento Estructural Funcionalista-, representan el principal fundamento teórico de la Ecología de los Medios -también conocida como “Escuela de Toronto”, “Escuela de Nueva York”, “Mediología”, “Escuela de San Luis” y “Escuela Norteamericana de la Comunicación”-. Neil Postman,⁴ uno de los teóricos más reconocidos en la Ecología de los Medios, definió así su objeto de estudio:

“Media Ecology looks into the matter of how media of communication affect human perception, understanding, feeling, and value; and how our interaction with media facilitates or impedes our chances of survival. The word ecology implies the study of environments: their structure, content, and impact on people. An environment is, after all, a complex message system which imposes on human beings certain ways of thinking, feeling, and behaving. It structures what we can see and say and, therefore, do. It assigns roles to us and insists on our playing them. It specifies what we are permitted to do and what we are not. Sometimes, as in the case of a courtroom, or classroom, or business office, the specifications are explicit and formal. In the case of media environments (e.g., books, radio, film, television, etc.), the specifications are more often implicit and informal, half concealed by our assumption that what we are dealing with is not an environment but merely a machine. Media ecology tries to make these specifications explicit. It tries to find out what roles media force us to play, how media structure what we are seeing, why media make us feel and act as we do. Media Ecology is the study of media as environments”.

Es posible afirmar que la Ecología de los Medios trasciende el horizonte teórico y conceptual de la comunicología posible, admitiendo ser comprendida como una relevante escuela sistémica que se inscribe en la perspectiva de la *ingeniería social*. La Ecología de los Medios concede particular énfasis al estudio del impacto cultural de las tecnologías y los medios de comunicación en el cambio de las sociedades, considerando que la fatalidad de los cambios tecnológico es un principio “ecológico” en la historia. Los medios y las tecnologías producen profundos cambios culturales en las sociedades.⁶ Desde la perspectiva de la Ecología de los Medios, las tecnologías y los medios son comprendidos como extensiones del hombre –la rueda, por ejemplo, es considerada como extensión del pie, la ropa es extensión de nuestra piel- y aceleradores de la vida sensorial. McLuhan sostenía que “cualquier medio afecta en seguida al campo entero de los sentidos” (McLuhan 1996, pág. 65).

En el libro *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del hombre* – que definitivamente admite ser considerado como obra seminal en la Ecología de los Medios-,⁷ McLuhan afirmó que gracias al telégrafo, el hombre por primera vez consiguió extender su sistema nervioso central fuera de sí. Además el telégrafo anticipó la transición de la “Galaxia Gutenberg” a la edad eléctrica:

*“El telégrafo revolucionó por completo los métodos de obtención y presentación de las noticias (...) Así, en 1844, año en el que se jugaba al ajedrez y a la lotería con el primer telégrafo estadounidense, Soren Kierkegaard publicó *El concepto de la angustia*. Había empezado la edad de la ansiedad. Con el telégrafo, el hombre había iniciado aquella extensión o exteriorización del sistema nervioso central que ahora se acerca a la extensión de la conciencia mediante la retransmisión por satélite” (McLuhan 1996, pág. 260).*

Internet admite ser considerado como una compleja *remediación*⁸ del telégrafo. La velocidad instantánea del movimiento de la información -afirmó McLuhan-, precisamente procede del telégrafo.

La velocidad con la cual circula la información representa una de las principales variables explicativas de cada etapa histórica, según la Ecología de los Medios. A cada etapa corresponde un determinado “ritmo informacional”. En la primera edad –Preliteraria ó Tribal-, la velocidad con la cual circulaba la información era sumamente lenta. En consecuencia, las reacciones resultaban tardías. En la Edad Eléctrica, la información comenzó a circular más rápido. Por ello McLuhan afirmó que esa era admitía ser pensada como la “Edad de la Ansiedad”:

“En la edad mecánica, ahora en recesión, podían llevarse a cabo muchas acciones sin demasiada preocupación. El movimiento lento aseguraba que las reacciones iban a demorarse durante largos periodos de tiempo. Hoy en día, la acción y la reacción ocurren casi al mismo tiempo. De hecho, vivimos mítica e íntegramente, por decirlo así, pero seguimos pensando con los antiguos y fragmentados esquemas de espacio y tiempo propios de la edad preeléctrica. La tecnología de la escritura proporcionó al occidental la capacidad de acción sin reacción (...) En la edad eléctrica, en la que nuestro sistema nervioso se ha extendido tecnológicamente hasta implicarnos con toda la humanidad e incorporarla toda en nuestro interior, participamos necesaria y profundamente de las consecuencias de todos nuestros actos” (McLuhan 1996, pág. 26).

En las primeras líneas del libro *The Medium is the Massage. An inventory of effects*, McLuhan y Fiore describieron la complejidad de la ecología cultural de la Edad Eléctrica:

“The medium, or process, of our time –electric technology- is reshaping and restructuring patterns of social interdependence and every aspect of our personal life. It is forcing us to reconsider and re-evaluate practically every thought, every action, and every institution formerly taken for granted. Everything is changing –you, your family, your neighborhood, your education, your job, your government, your relation to “the others.” And they’re changing dramatically” (McLuhan y Fiore 1967, pág.9).⁹

En las primeras páginas del libro *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del hombre*, McLuhan anticipó con notable claridad el tránsito hacia una nueva etapa histórica, que sucedería a la Edad Eléctrica, a la cual designó como *The Information Age*:¹⁰

“Tras tres mil años de explosión, mediante tecnologías mecánicas y fragmentarias, el mundo occidental ha entrado en implosión. En las edades mecánicas extendimos nuestro cuerpo en el espacio. Hoy, tras más de un siglo de tecnología eléctrica, hemos extendido nuestro sistema nervioso central hasta abarcar todo el globo, aboliendo tiempo y espacio, al menos en cuanto a este planeta se refiere. Nos estamos acercando rápidamente a la fase final de las extensiones del hombre: la simulación tecnológica de la conciencia, por la cual los procesos creativos del conocimiento se extenderán, colectiva y corporativamente, al conjunto de la sociedad humana, de un modo muy parecido a como ya hemos extendido nuestros sentidos y nervios con los diversos medios de comunicación” (McLuhan 1996,

Uno de los aspectos más distintivos en la Edad de la Información, es el formidable incremento en la velocidad con la cual circula la información, y ello, por supuesto, en buena medida se debe a Internet. El ritmo informacional que distingue a la Edad de la Información posibilita la instantaneidad informativa.¹¹ En marzo de 2011, la *Internet World Stats* estimó 2,029,468,782 usuarios de Internet en el mundo.¹² Hoy la información se duplica cada dos años. Se estiman más de mil millones de páginas web y *The New York Times* en una semana publica más información que toda la que disponía una persona en el siglo XVIII durante toda su vida. Todo hecho noticioso puede ser conocido en el instante mismo en el cual se produce. Por supuesto el incremento en la velocidad de los ritmos informacionales se traduce en mayor complejidad para los individuos, las organizaciones y para las sociedades en general:

“El aumento de velocidad desde lo mecánico a la forma eléctrica instantánea invierte la explosión en implosión- En la actual edad eléctrica, las energías en implosión o contracción. De nuestro mundo chocan con los antiguos patrones de organización, expansionistas y tradicionales (...) De hecho, lo que genera nuestra preocupación por la población no es el aumento de las cantidades, sino el hecho de que todo el mundo ha de vivir en la más estrecha proximidad creada por nuestra implicación eléctrica y recíproca en la vida de los demás. Del mismo modo en la enseñanza, no es el aumento en el número de personas en busca de educación lo que provoca la crisis. Nuestra nueva preocupación por la educación surge tras el cambio a una interrelación en el saber, mientras que antes las materias del programa se habían mantenido separadas” (McLuhan 1996, pág. 55).

2 La importancia del prosumismo en los ambientes mediáticos de Internet 2.0

Internet en principio fue una tecnología difusa, concebida para propósitos de inteligencia militar. En la breve historia de Internet, las *remediaciones* han sido frecuentes. En años recientes, el desarrollo de Internet 2.0 posibilitó el advenimiento de nuevos ambientes comunicativos, los cuales han propiciado el desarrollo de nuevas prácticas comunicativas. La “blogósfera” admite particular relevancia como ambiente comunicativo en Internet 2.0, pues favoreció la transformación de no pocos internautas pasivos en activos prosumidores. Nunca antes fue tan amigable poder publicar información en Internet. El prosumidor es el actor comunicativo que ha observado un rol determinante en el desarrollo de Internet 2.0.¹³

McLuhan había advertido que “el efecto de un medio sólo se fortalece porque se le da otro medio que le sirva de contenido” (McLuhan 1996, pág.39) –ese precisamente es el sentido de la principal tesis de McLuhan: “el medio es el mensaje”-. Ello ha ocurrido con las redes sociales. Los sistemas de tableros de anuncios (*Bulletin Board System* o BBS), anticiparon el advenimiento de los foros en Internet, los grupos de noticias, chats, y finalmente, las redes sociales. De acuerdo con Danah Boyd y Nicole Ellison, las redes sociales pueden ser definidas de la siguiente manera:

*“We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site. While we use the term “social network site” to describe this phenomenon, the term “social networking sites” also appears in public discourse, and the two terms are often used interchangeably. We chose not to employ the term “networking” for two reasons: emphasis and scope. “Networking” emphasizes relationship initiation, often between strangers. While networking is possible on these sites, it is not the primary practice on many of them, nor is it what differentiates them from other forms of computer-mediated communication (CMC)”.*¹⁴

Las redes sociales admiten ser comprendidas como ambientes mediáticos.¹⁵ De acuerdo con McLuhan, un ambiente mediático, creado por una nueva tecnología, solo puede ser percibido por la mayoría de las personas en el momento en el cual otra nueva

tecnología llega, procediendo a modificarlo. El ambiente mediático anterior entonces se vuelve visible, mientras el nuevo se torna invisible para la mayoría de las personas. Esto significa que la visión de la mayoría de las personas generalmente está ubicada un paso atrás del cambio tecnológico. Un nuevo ambiente comunicativo -la *twittósfera*-, por ejemplo, hizo evidente el ambiente comunicativo precedente: la *blogósfera*. Es posible afirmar, a partir de la tesis de visibilidad-invisibilidad de los ambientes comunicativos, que el advenimiento de la *twittósfera* posibilitó la comprensión de la *blogósfera*.

3 La comprensión de los escenarios de riesgo y crisis en los nuevos medios sociales

“With the acceleration of change, management now takes on entirely new functions. While navigating amidst the unknown is becoming the normal role of the executive, the new need is not merely to navigate but to anticipate effects with their causes”. Marshall McLuhan ¹⁶

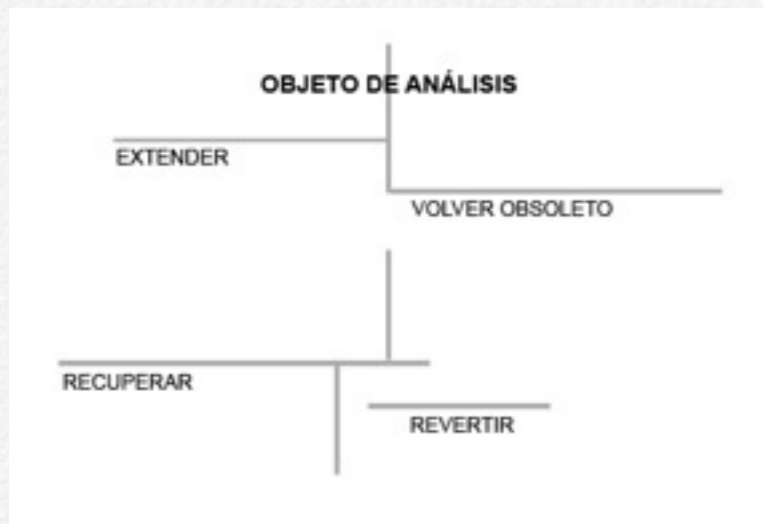
En el libro *McLuhan for managers* (2003), Mark Federman y Derrick de Kerckhove recuperaron algunas tesis de McLuhan para demostrar la utilidad del pensamiento mcLuhiano en la comunicación empresarial estratégica. A diferencia de lo que algunos académicos e investigadores suponen, en el imaginario de los negocios es posible demostrar que no hay nada más práctico que una buena teoría. A mediados de la década de 1950 McLuhan abrió una pequeña empresa de consultoría a la que llamó “Idea Consultants”. No pocas de las ideas de McLuhan y su socio -de apellido Hagon-, de quien da cuenta Philip Marchand, reportero del *Toronto Star*, considerado el mejor biógrafo de McLuhan, quien en el libro *Marshall McLuhan. The medium and the Messenger* (1989), refiere algunas avanzadas propuestas que la firma presentó a algunos clientes –como los envases de aluminio para las bebidas refrescantes-, que años después se volverían realidad. “Idea Consultants” no consiguió vender un solo proyecto y en su segundo año de operaciones desapareció.

En el libro *Las leyes de los medios. La nueva ciencia* -que Marshall McLuhan escribió con Eric, uno de sus 6 hijos-, es posible ubicar algunas tesis de Marshall

McLuhan que particularmente resultan útiles para la solución de posibles problemas y el manejo de situaciones críticas. El propósito del referido libro fue introducir las cuatro leyes que, según Marshall y Eric McLuhan, pueden ser aplicadas, sin excepción, a todas las creaciones del hombre, tangibles como intangibles, abstractas o concretas. Para determinar las llamadas “cuatro leyes de los medios”, los McLuhan partieron de las siguientes preguntas: ¿Qué afirmaciones podemos hacer acerca de los medios de información que cualquiera pueda poner a prueba -confirmar o refutar-? y ¿qué tienen en común todos los medios informativos?. Las preguntas que soportan las cuatro leyes son: ¿qué extienden los medios o tecnologías?, ¿qué vuelven obsoleto?, ¿qué recuperan?, ¿qué revierten?

La representación gráfica de las referidas interrogantes es conocida como la “tétrada mcluhiana”, de la cual podemos partir para analizar e intervenir en el desarrollo de toda situación de riesgo o crisis. Es importante destacar que la tétrada no debe ser considerada secuencialmente. En realidad se trata de cuatro procesos más o menos simultáneos.

Figura 1. Tétrada de McLuhan



Fuente: Federman y De Kerckhove 2003.

La primera ley, relativa a la extensión, indica que toda tecnología prolonga facultades físicas o psíquicas del hombre. Debemos tener presente que el concepto de extensión además supone la posibilidad de reemplazar, incrementar, reforzar, acelerar, intensificar.

La segunda ley, que corresponde a la obsolescencia y es consecuencia directa de la extensión, implica que cuando un medio prolonga alguna facultad física o psíquica, determinadas partes del entorno de lo extendido se vuelven obsoletas. Según McLuhan, las tecnologías extienden, pero también amputan. La amputación es inevitable. Mientras determinados sentidos o facultades se incrementan, otros inevitablemente disminuyen. Por supuesto tales desequilibrios producen situaciones de riesgo, inestabilidad y crisis.

El concepto medular de la tercera ley es la recuperación. La estructura social resiente los efectos de toda nueva tecnología y paulatinamente recupera su equilibrio. En ocasiones la recuperación es resultado de adaptaciones o procesos compensatorios.

La cuarta ley se define a partir de la reversión. Cuando la tecnología llega a su límite, –que en términos mcluhianos significa el sobrecalentamiento del medio-, suelen presentarse hechos y situaciones que revierten o “enfrian” la tendencia. Un medio solo revierte porque se ha llevado al límite.

3.1 Creación de sistemas de seguimiento e intervención en escenarios y situaciones de riesgos y crisis en los nuevos medios sociales, fundamentados en la Tétrada de McLuhan.

Expertos en comunicaciones estratégicas en situaciones de riesgo y crisis, recomiendan blindar todo plan de comunicación con su correspondiente plan de comunicación para enfrentar situaciones de riesgo y crisis. En Internet 2.0, las situaciones de riesgo y las crisis pueden gestarse en uno o en varios ambientes comunicativos, como en la publicidad en línea, *webcasts*, *lifestreams*, *videosharing*, *blogs*, *podcasting*, *social bookmarks*, redes sociales, foros en línea, *boards* de mensajes, documentos, wi-

kis, Twitter, *photo sharing*, motores de búsqueda y sistemas RSS-, y extenderse con relativa facilidad.

Por supuesto las situaciones críticas también pueden partir de los medios de comunicación convencionales, trascendiendo a los ambientes mediáticos de Internet 2.0. Un mensaje, nota, comentario, gráfico, archivo de audio o video negativo, en cualquiera de los ambientes comunicativos de Internet 2.0, en cuestión de segundos puede ser replicado por miles de internautas y prosumidores, quienes no necesariamente evaluarán la veracidad de la información como la confiabilidad de la fuente. Si la nota negativa es generada o extendida por alguna celebridad o por un prosumidor considerado como una autoridad o experto, los efectos podrían extenderse con mayor facilidad y rapidez a los medios convencionales. Para enfrentar posibles situaciones críticas, resulta indispensable articular un eficiente sistema de seguimiento y respuesta, como veremos enseguida.

A.- Preparación del sistema de seguimiento e intervención en escenarios y situaciones de riesgos y crisis en los nuevos medios sociales, fundamentado en la Tétrada de McLuhan.

Partiremos de reconocer la complejidad del entorno a partir de la Tétrada de McLuhan, considerando, a través de un riguroso análisis estructurado, en qué medida nuestro sistema prolonga, reemplaza, incrementa, refuerza, acelera o intensifica las actividades asignadas al sistema de seguimiento e intervención en escenarios y situaciones de riesgos y crisis *offline*; qué vuelve obsoleto; qué permite compensar o recuperar y que revierte. La información resultante nos permitirá definir las características fundamentales de nuestro sistema, como el tipo de competencias idóneas que debemos buscar en los integrantes del equipo, el cual deberá recibir la capacitación necesaria, asignándole roles y responsabilidades perfectamente definidas. El equipo básico podría ser integrado así:

Equipo local

Gerente de Comunicaciones en situaciones de crisis

- Toma las principales decisiones en todas las actividades de comunicación en situaciones de crisis.
- Coordina el proceso de respuesta.
- Es responsable de la gestión de la reputación institucional

Coordinación de monitoreo en línea

- Responsable del monitoreo en línea y el análisis de la información estratégica
- Responsable del desarrollo de mensajes clave
- Produce y coordina la circulación de mensajes clave a clientes, medios de comunicación, influenciadores, periodistas especializados en las fuentes informativas en Internet 2.0
- Capacitación a los voceros institucionales en Internet 2.0

Responsable legal

- Supervisa que las acciones y mensajes se ajusten a la normatividad vigente.

Expertos en comunicaciones estratégicas

- Asesores (internos o externos) que evalúan el comportamiento del entorno, anticipando posibles amenazas.

Equipo regional

Mismas figuras, con un gerente regional que coordinará las acciones a realizar por los coordinadores nacionales.

Equipo Mundial

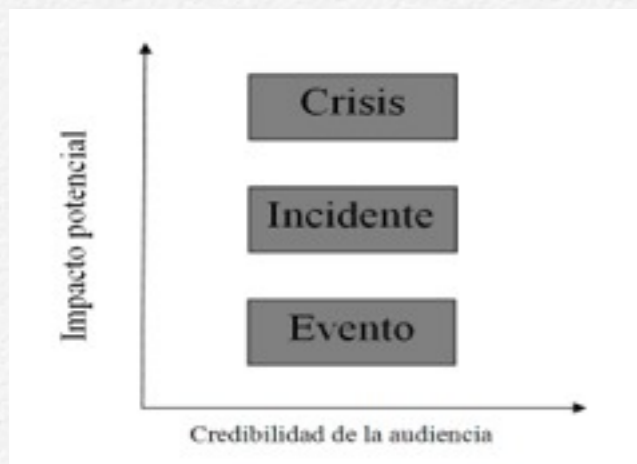
El director mundial determinará la estrategia de comunicación en crisis que ejecutarán los equipos regionales y nacionales. El equipo mundial puede comprender

además deberá contar: voceros institucionales y director de la estrategia corporativa de marketing digital.

B.- Clasificar la gravedad de un problema o posible situación de crisis en cualquiera de los ambientes mediáticos de Internet 2.0.

Para determinar la gravedad de un evento, resulta indispensable elaborar una matriz de riesgos, incluyendo además la relación de posibles escenarios críticos, pautas para el manejo de las situaciones y ejemplos.

Figura 2 Matriz de riesgos



Fuente: Elaboración propia

Es recomendable registrar y clasificar todo evento, incidente o crisis, considerando a los actores responsables de dar respuesta a la situación.

En el nivel 1, por ejemplo, podrían ser considerados asuntos particulares que afectan a los clientes y que admiten ser considerados problemas menores. El equipo nacional sería el indicado para manejar esas situaciones.

En el nivel 2 podríamos considerar las siguientes situaciones: críticos u opositores que a través de redes sociales organizan algún acto de protesta o movilización contra nuestra institución, cuestionamientos de algún influyente blogger; abogados que dan a conocer en Internet 2.0 determinados temas de controversia o demandas; ex empleados que objetan o denuncian actos indebidos de la organización, consiguiendo atraer la atención de los principales medios convencionales o de algunas comunidades sensibles en Internet 2.0. En esos casos y dependiendo de la gravedad de la situación, los equipos nacionales o regionales podrían hacerse cargo del manejo de las situaciones referidas.

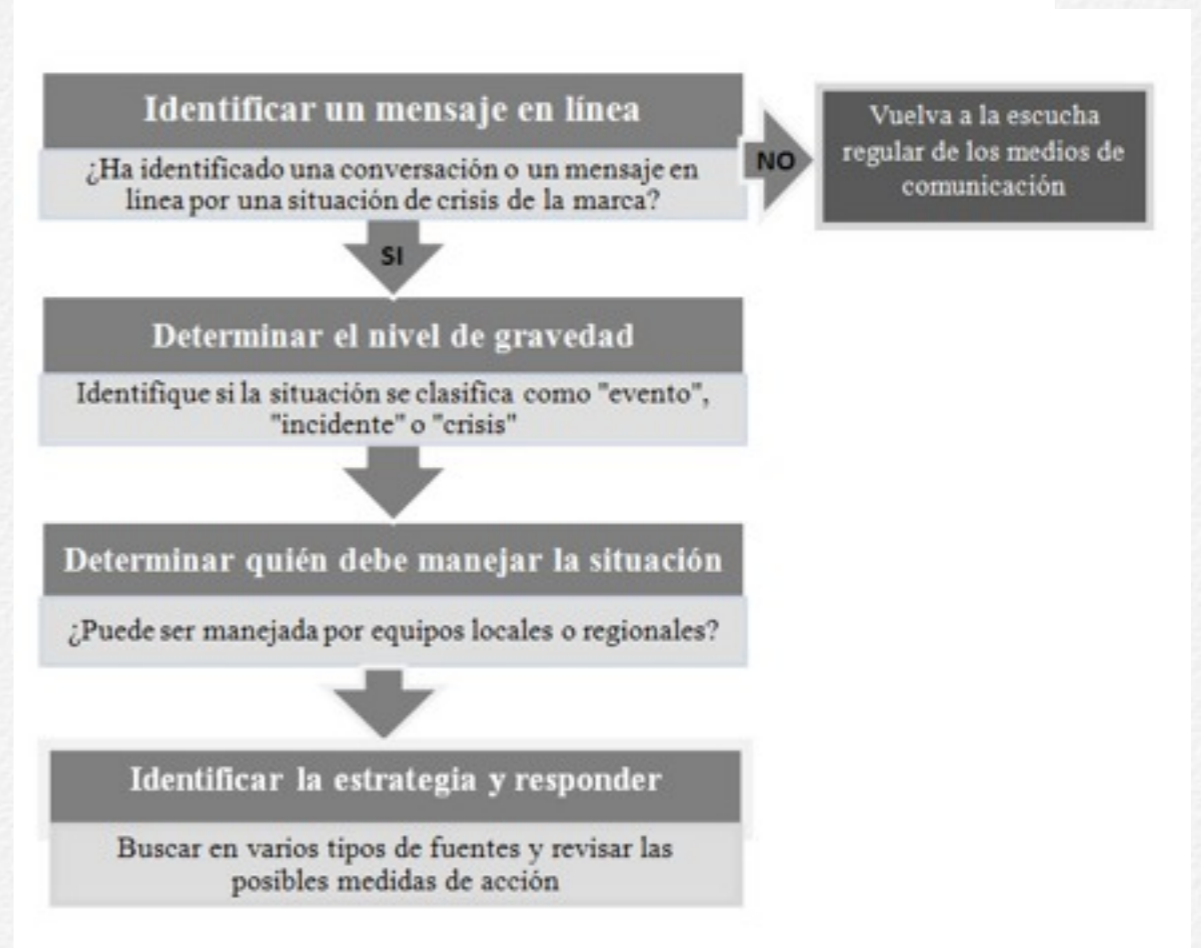
Estos son algunos ejemplos de las situaciones que podrían ser ubicadas en el nivel 3: la queja de un cliente que en menos de 72 horas genera un millón de visitas en YouTube; impacto de noticias negativas sobre la conducta corporativa dadas a conocer por influyentes ONGs; rumores generados por empleados o ex empleados que reciben amplia cobertura mediática y que pueden afectar la reputación de la organización y/o la imagen de la marca; rumores sobre fusiones o adquisiciones que generan especulaciones que pueden afectar el valor accionario. Tales situaciones deben ser manejadas cuidadosamente por los equipos regionales o el equipo mundial.

C).- Asegurar el efectivo aprendizaje del sistema.

La eficiente vigilancia del entorno (Harold Lasswell), responde a la necesidad de poder identificar oportunamente posibles situaciones de riesgo y emitir las primeras señales de alerta. No basta adquirir un eficiente sistema de monitoreo de Internet 2.0 –como Viralheat-. La inteligencia semántica fundamenta al sistema, el cual debe “aprender” a anticipar posibles situaciones de riesgo. Para ello resulta indispensable asegurar el puntual registro de la información significativa, procediendo a su segui-

miento y análisis. El monitoreo del entorno debe realizarse exhaustivamente todos los días, pero no es suficiente. Además resulta indispensable realizar un análisis profundo de la información obtenida, con el propósito de identificar actores, escenarios, posibles tendencias. Las peores crisis efectivamente son aquellas que nos toman desprevenidos. Debemos definir las palabras claves, conceptos o descriptores que serán objeto de permanente monitoreo. Por supuesto es recomendable articular sistemas automáticos de alertas con base en herramientas gratuitas (Google News Alerts, por ejemplo), así como herramientas como Biz360, por ejemplo, que responden a la misma finalidad. Si el sistema resulta redundante, no importa, en la administración de sistemas destinados a identificar posibles riesgos, la redundancia admite ser considerada como virtud. La oportuna identificación de posibles riesgos extiende el margen de maniobra de las unidades responsables del manejo de posibles situaciones de crisis. Además es indispensable realizar patrullajes permanentes en blogs, Twitter y en aquellas redes sociales de los actores o instituciones que podrían influir en el entorno, programando además seguimientos a través de RSS –siempre que sea posible-. Debemos comprender el sistema destinado a la vigilancia del entorno como inteligente, abierto al aprendizaje y capaz de poder anticipar posibles escenarios y situaciones de riesgo.

Figura 3. Principales pautas para definir la primera respuesta del sistema.



Fuente: Elaboración propia.

Resulta indispensable considerar las palabras, términos y conceptos que podrían ser utilizados en una campaña de propaganda negra *online*, contra el candidato y sus “causas”, adquiriendo con anticipación los derechos sobre los posibles dominios web y gestionando oportunamente los perfiles en Twitter, flickr, YouTube, Blogger, myspace.com, Facebook, TinyURL, etc. Los pasos a seguir son:

- 1.- Determinar el curso de las posibles acciones.
- 2.- Abordar directamente la información errónea.
- 3.- Crear o actualizar el centro de información institucional en línea.
- 4.- Dirigir el tráfico al centro de información
- 5.- Aplicar la Tétrada de McLuhan.

Recomendaciones generales. Conclusión

Expertos en el manejo de situaciones de crisis que se desarrollan a través de los medios convencionales, estiman pertinente observar los efectos registrados durante las 24 horas inmediatas a las primeras menciones de la situación crítica, antes de intervenir en el manejo de la situación. La prudencia dicta el proceder del área responsable en el manejo de situaciones de crisis.

En cambio en los ambientes comunicativos de Internet 2.0, la velocidad es determinante, y esperar demasiado puede resultar contraproducente. Debemos tener muy presente que cualquier usuario de la red puede contribuir a la viralidad de los mensajes negativos. La capacidad de respuesta es determinante, y resulta indispensable definir el sentido de la intervención durante los primeros 24 minutos de haberse registrado el evento.

Las nuevas pautas para el manejo de situaciones de riesgo y crisis en los ambientes mediáticos de Internet 2.0 son: anticipar posibles amenazas, emitir –cuando resulte indispensable- declaraciones sencillas y transparentes, responder directamente a las fuentes que generaron la información en los ambientes mediáticos de Internet 2.0, producir materiales informativos susceptibles de ser viralizados por prosumidores simpatizantes como por cualquier internauta.

Bibliografía

Benassini, C. “Orígenes y desarrollos recientes de Sociedad de la Información. Una introducción al pensamiento de Norbert Wiener, Marshall McLuhan y Daniel Bell, En Rebeil, M. (Coord.). *Anuario XIV CONEICC*, México, Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, pp. 119-146.

Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks. How social production transforms markets and freedom*, U.S.A, Yale Press.

Bolter, J., y Grusin, R. (1999). *Remediation. Understanding New Media*, USA, The MIT Press.

Boschma, J. (2007). *Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables*, Barcelona, Gestión 2000.

Cornella, A. (2006). *Futuro presente. 101 Ideas-Fuerza para entender las próximas décadas*, Barcelona, Deusto.

Dertouzos, M. (2001). *The unfinished revolution. Human-centered computers and what they can do for us*, New York, Harper Collins.

Federman, M., y De Kerckhove, D. (2003). *McLuhan for managers. New Tools for new thinking*, Canadá, Viking.

Galindo, J., et al (2005). *Cien libros hacia una comunicología posible*, México, Universidad Veracruzana.

Gates, B. (2000). *Business @ the speed of thought. Using a digital nervous system*, USA, Warrner Books.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, España, Paidós.

Le Bon, G. (2000). *Psicología de las masas*, Madrid, Morata.

Lessig, L. (2006). *CODE Version 2.0*, New York, Basic Books.

Levinson, P. (1997). *The soft age. A natural history ad future of the information revolution*, London, Routeledge.

Levinson, P. (1999). *Digital McLuhan. A guide to the information millennium*, New York, Routledge.

Logan, R. (2004). *The alphabet effect. A Media Ecology understanding of the making of Western Civilization*, U.S.A., Hampton Press.

Marchand, P. (1989). *Marshall McLuhan. The medium and the Messenger*, Toronto, Random House.

McLuhan, M. (1985). *La Galaxia de Gutenberg*, México, Editorial Planeta.

McLuhan, M. (1996): *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. España: Paidós.

McLuhan M., y Fiore, Q. (1967). *The Medium is the Massage. An Inventory of Effects*, New York, Bantam Books.

McLuhan M., y McLuhan, E. (1988). *Laws of Media: The New Science*, Toronto, Toronto Press.

Mitnick, K., y Simon, L. (2002). *The art of deception. Controlling the human element of security*, USA, Wiley.

Pavlik, J. (1998). *New Media Technology, Cultural and commercial perspectives*, MA, Allyn & Bacon.

Paz, M. (2009). *Redes sociales. La gran oportunidad*, México, INFOTEC-CONACYT.

Rousseau J. (1987). *El contrato social*, México, Porrúa.

Rushkoff, D. (2006). *ScreenAgers. Lessons in Chaos from Digital Kids*, New Jersey, Hampton Press.

Rheingold, H. (2002). *Smart MOBS. The next social revolution*, U.S.A., Perseus Books.

Strate, L., Jaconson, R & Gibson, S. (2003). (Eds.). *Communication and Cyberspace. Social Interaction in an electronic environment*, U.S.A., Hampton Press.

Surowiecki, J (2005). *The wisdom of crowds*, New York, Anchor Books.

Stephenson, N. (2000). *Snow Crash*, Barcelona, Gigamesh.

Tapscott, D. (1998). *Growing up digital. The rise of the Net Generation*, U.S.A., McGraw-Hill.

Tapscott, D., y Williams, A. (2007). *Wikinomics. How mass collaboration changes everything*, U.S.A., Portfolio.

Toffler, A. (1981). *La tercera ola*, México, Edivisión.

Toffler, A., y Toffler H. (2006). *La revolución de la riqueza*, España, 2006.

¹Mexicano. Doctor en ciencias sociales. Director del Proyecto Internet-Cátedra de Comunicaciones Digitales Estratégicas del Tecnológico de Monterrey. Director de la revista web *Razón y Palabra* [<http://www.razonypalabra.org.mx>]. Su cuenta de correo en Internet es octavio.islas@proyectointernet.org y su principal blog puede ser consultado en <http://octavio.islas.wordpress.com>

²Jesús Galindo Cáceres, destacado investigador mexicano -quien en años recientes se dedicó al estudio de la comunicología posible-, afirma que éstas son las siete fuentes teórico-conceptuales de la comunicología posible: la cibernética, la sociología funcionalista, la sociología crítica, la sociología fenomenológica, la economía política, la semiolingüística, la psicología social. La comunicología, afirma Galindo: “es el nombre de la ciencia de la comunicación. Aún no existe del todo y para que ello suceda debe antes cumplir con una serie de requisitos formales, y dentro de esas formalidades adquirir presencia en la vida académica del espacio social que se dedica, en forma especializada, al desarrollo del pensamiento y la práctica de la comunicación” (Galindo 2005, pág.9).

³El antecedente inmediato de este texto es un documento que entregué en el mes de mayo de 2011 a la Fundación Konrad Adenauer, con el siguiente título: “La creación de sistemas de seguimiento e intervención en escenarios y situaciones de riesgos y crisis en los nuevos medios sociales, fundamentados en la Tétrada de McLuhan”. En el citado texto pretendí demostrar la utilidad del razonamiento mcluhiano en la prevención de situaciones de riesgo y crisis en el desarrollo de campañas a puestos de elección ciudadana.

⁴Neoyorquino (1931-2003). Sociólogo, comunicólogo y analista crítico de los medios. Destacado discípulo de Marshall McLuhan. Estudió el Doctorado en Letras en la Universidad de Columbia, Estados Unidos. Fue director de la revista *Et Cetera* -actualmente publicada por el Institute of General Semantics, cuyo presidente es Lance Strate-. Se desempeñó como director del Departamento de Cultura y Comunicación en la Universidad de Nueva York (NYU), donde impartió clases sobre la Ecología de los Medios. Autor de más de 10 libros, entre los que destacan *Amusing Ourselves to Death* (1985), *Consentient Objections* (1988), *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology* (1992), y *End of Education*. Véase: <http://neilpostman.org/>

⁵En castellano (traducción a cargo de Ericka Minera): “La Ecología de los Medios analiza como los medios de comunicación afectan la opinión humana, la comprensión, la sensación, y el valor; y cómo nuestra interacción con los medios facilita o impide nuestras posibilidades de supervivencia. La palabra ecología implica el estudio de ambientes: su estructura, contenido e impacto en la gente. Un ambiente es un complejo sistema de mensajes que impone en el ser humano formas de pensar, sentir, y actuar. Estructura lo que podemos ver y decir, y por consiguiente, hacer. Asigna roles e incide en el ejercicio de los mismos. Especifica qué podemos y qué no podemos hacer. En algunas ocasiones, como es el caso de un tribunal, un salón de clases, o una oficina, las especificaciones son formales y explícitas. En el caso de ambientes mediáticos (libros, radio, cine, televisión, etc.), las especificaciones por lo general son implícitas e informales, parcialmente ocultas, por el supuesto de que no estamos tratando con un ambiente sino simplemente con una máquina. La ecología de medios pretende hacer explícitas estas especificaciones tratando de encontrar qué roles nos obligan a jugar los medios, cómo los medios estructuran lo que estamos viendo, y la razón por la cual éstos nos hacen sentir y actuar de la manera en que lo hacemos. La Ecología de los Medios es el estudio de los medios como ambientes”. Véase: *What is Media Ecology? (¿Qué es la Ecología de los Medios?)*, Neil Postman. Disponible en: http://www.media-ecology.org/media_ecology/ Fecha de consulta: 22 de abril de 2011.

⁶Sobre la fenomenología de los cambios tecnológicos, véase Neil Postman: “Cinco cosas que debemos saber acerca del cambio tecnológico. Disponible en: www.infoamerica.org/teoria/postman1.htm Fecha de consulta: 3 de junio de 2011.

⁷La primera edición del referido libro -que ha sido traducido a más de 20 idiomas-, data de 1964. En 1969, la Editorial Diana publicó la primera edición en castellano del libro más importante en la obra de Marshall McLuhan -aunque no su best seller-, con el siguiente título: *Comprendiendo a los medios de comunicación como extensiones del ser humano*. En 2003, Ginko Press sacó a la venta la “versión crítica” de ese libro. En 2006 Paidós (España) publicó una nueva versión en castellano con el siguiente título: *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del hombre*.

⁸El concepto *remediación* por lo menos admite dos interpretaciones en la Ecología de los Medios. En el libro *The Soft Age*, Paul Levinson (1997) empleó el término “medio remedial” para describir cómo nuestras sociedades utilizan un medio para reformar o mejorar a otro. De acuerdo con Levinson, en un esfuerzo que no siempre advertimos, intentamos hacer que los medios se parezcan más al hombre. En otro estupendo libro -*Cellphone. The story of the world's most mobile medium and how it has transformed everything*-, Levinson afirmó que los medios de comunicación compiten por la atención de las personas (Levinson 2004, pág. 12). En términos darwinianos -sugiere Levinson-, la selección del ambiente mediático queda en manos de las personas, quienes contribuyen con su preferencia a la evolución de un determinado medio. El medio que mejor evoluciona es aquel que se ajusta más a las diversas necesidades del hombre. El proceso de *remediación* de los medios de comunicación sintetiza tal adecuación que permite a los medios de comunicación “imitar” las operaciones realizadas por las facultades y órganos del ser humano. Por otra parte, Jay Bolter y Richard Grusin emplean el concepto *remediación* para describir las relaciones formales de interdependencia cultural que existen entre dos o varios medios, argumentando que en las primeras líneas de *Comprender a los medios de comunicación. Las extensiones del hombre*, Marshall McLuhan afirmó que el contenido de todo medio es otro medio. Para Jay D. Bolter y Richard Grusin, Internet es un nuevo medio remedial, pues asimila a los medios que le antecedieron. El contenido de Internet son los medios que le antecedieron.

⁹En castellano (Traducción a cargo de Ericka Minera): “Los medios, o procesos de nuestros tiempos -era eléctrica-, están reformando y reestructurando los patrones de interdependencia social y cada aspecto de nuestra vida personal. Nos están forzando a reconsiderar y evaluar cada pensamiento, cada acción, y cada institución. Todo está cambiando - nosotros, nuestra familia, nuestra educación, nuestro vecindario, nuestro trabajo, nuestro gobierno, y nuestra relación con otras personas- y están cambiando dramáticamente”.

¹⁰En castellano: *Edad de la Información*.

¹¹Atento a ese fenómeno, en el libro *Business @ the speed of thought. Using a Digital Nervous System* (1999), Bill Gates incorporó dos importantes tesis de McLuhan: el impacto de la velocidad con la cual circula la información y el desarrollo de los sistemas nerviosos que han trascendido fuera del hombre.

¹²Véase: <http://www.internetworldstats.com/> Fecha de consulta: 30 de mayo de 2011.

¹³El concepto prosumidor admite particular relevancia en la Ecología de los Medios. El destacado futurólogo Alvin Toffler introdujo formalmente el término, en 1980, en el libro *La tercera ola*, en el capítulo XX, cuyo título es: “El resurgimiento del prosumidor”. De acuerdo con Alvin Toffler, las actividades de los prosumidores definirían el rumbo de la “economía invisible”: “Durante la primera ola, la mayoría de las personas consumían lo que ellas mismas producían. No eran ni productores ni consumidores en el sentido habitual. Eran, en su lugar, lo que podría denominarse prosumidores. Fue la revolución industrial lo que, al introducir una cuña en la sociedad, separó estas dos funciones y dio nacimiento a lo que ahora llamamos productores y consumidores (...) si examinamos atentamente la cuestión, descubrimos los comienzos de un cambio fundamental en la relación mutua existente entre estos dos sectores o formas de producción. Vemos un progresivo difuminarse de la línea que separa al productor del consumidor. Vemos la creciente importancia del prosumidor. Y, más allá de eso, vemos aproximarse un impresionante cambio que transformará incluso la función del mercado mismo en nuestras vidas y en el sistema mundial”. (Toffler, 1981: 262-263).

En el libro *La Revolución de la riqueza*, Alvin y Heidi Toffler explicaron cómo concibieron el concepto prosumidor: “En *La tercera Ola* (1980), inventamos la palabra PROSUMIDOR, para designar a quienes creamos bienes, servicios o experiencias para nuestro propio uso o disfrute, antes que para venderlos o intercambiarlos. Cuando como individuos o colectivos producimos y consumimos, nuestro propio output está prosumiendo. Si elaboramos una tarta y nos la comemos, somos prosumidores. Pero prosumo no es solo un acto individual. Parte del propósito de confeccionar esa tarta tal vez sea de compartirla con la familia, los amigos o nuestra comunidad sin esperar dinero o su equivalente a cambio. En la actualidad, dado que se ha encogido el mundo gracias al progreso del transporte, las comunicaciones y las tecnologías de la información (TI), la noción de comunidad es mundial, otra consecuencia del cambio en nuestra relación con el fundamento profundo del espacio. Por esa razón el prosumo puede incluir el trabajo no remunerado para crear valor y compartirlo con extraños del otro extremo del mundo. En un momento u otro, todos somos prosumidores y todas las economías cuentan con un sector del prosumo, porque muchos de nuestros deseos y necesidades más íntimos no los proporciona o no los puede proporcionar el mercado; o son demasiado caros; o tal vez disfrutamos siendo prosumidores o necesitamos terriblemente serlo. Una vez que dejamos de observar la economía monetaria y ponemos sordina a toda la verborrea económica, descubrimos cosas sorprendentes. Primero, que esa economía del prosumidor es enorme; segundo, que abarca algunas de las cosas más importantes que hacemos, y tercero, que, a pesar de que la mayoría de los economistas le prestan poca atención, esa economía de cincuenta billones de dólares que estudian no sobrevivirá ni diez minutos sin ella (Toffler y Toffler 2006, págs. 221-222).

¹⁴En castellano (Traducción a cargo de Ericka Minera): “Definimos un sitio de redes sociales como un servicio basado en Internet que permite a los individuos (1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema delimitado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y (3) ver y explorar su lista de conexiones y de aquellas realizadas por otros usuarios dentro del sistema. La naturaleza y la nomenclatura de estas conexiones pueden variar de un sitio a otro. Aunque utilizamos el término “sitio de red social” (social network site) para describir este fenómeno, el término “sitios de redes sociales” (social networking sites) también aparece en el discurso público, y los dos términos a menudo se usan indistintamente. Optamos por no emplear el término “networking” por dos razones: énfasis y alcance. “Networking” hace hincapié en el inicio de una relación, a menudo entre desconocidos. Si bien es posible la creación de redes en estos sitios, no representa la práctica principal de muchos de ellos, ni es lo que los diferencia de otras formas de comunicación mediada por computadora (CMC)”. Véase: Boyd, D y Ellison, N: “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship”. Disponible en <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> Fecha de consulta: 23 de abril de 2011.

¹⁵Claudia Benassini, destacadísima investigadora mexicana, identifica dos importantes características de los ambientes mediáticos: “La primera, no son sólo contenedores, sino procesos que cambian el contenido y hacen visible el ambiente anterior. En consecuencia, los nuevos medios son nuevos ambientes; esto es por lo que los medios son los mensajes. A manera de ejemplo, McLuhan señala que los periódicos crean un ambiente de información, pero aún sin crimen como contenido, no seríamos capaces de percibir el ambiente. Dicho de otra manera, los periódicos tienen que presentar malas noticias, pues de otra forma sólo habría anuncios o buenas noticias. Sin las malas noticias, advierte, no podríamos discernir las reglas de fondo del ambiente. La segunda característica es que los ambientes realmente totales y saturados son invisibles. Los que percibimos son fragmentarios e insignificantes comparados con los que no vemos. No obstante, los ambientes creados por las nuevas tecnologías resultan invisibles mientras hacen visibles a los nuevos ambientes. McLuhan ilustra esta característica a través de las películas viejas que presenta la televisión: las películas que alguna vez fueron ambientales y visibles, a través de este medio han devenido en una forma altamente apreciada de hacer arte” (Benassini 2007, pag.130). El medio es el mensaje, según McLuhan, porque: “las consecuencias individuales y sociales de cualquier medio, es decir, de cualquiera de nuestras extensiones, resultan de la nueva escala que introduce en nuestros asuntos cualquier extensión o tecnología nueva” (McLuhan 1996, pág. 29). De nueva cuenta acudimos a Claudia Benassini, quien nos ofrece una detallada explicación de algunos de los cambios registrados en los ambientes mediáticos de la radio y la televisión, destacando, además, algunas de las tecnologías que han propiciado importantes remediaciones en los referidos medios:

“Pongamos el caso de la televisión, considerando que McLuhan utiliza este medio para ejemplificar los ambientes –al destacar la presencia de películas antiguas en la programación (...) la primera generación de aparatos era de bulbos, con sus implicaciones en los usuarios y en la programación: por una parte, había que esperar a que el aparato se calentara –al menos cinco minutos, según las abuelas- para poder acceder a la imagen y al sonido; pero por otra parte, el sobrecalentamiento podía provocar accidentes domésticos que iban desde una descompostura hasta la explosión del televisor. En consecuencia, las barras programáticas se planeaban tomando en cuenta los tiempos en que el televidente podía estar frente al aparato. En este contexto, recordemos que desde 1947 las compañías electrónicas norteamericanas venían experimentando el uso de transistores, tanto para el funcionamiento de los microprocesadores como para los aparatos radiofónicos. A fines de 1954 salieron a la venta en Estados Unidos los primeros “radios de transistores”, como se les conoció familiarmente. A partir de ese momento se multiplicará el número de aparatos en los hogares, toda vez que la nueva tecnología hizo posibles dos cosas: que los aparatos fuesen portátiles y, segundo, individuales. Adicionalmente, hubo un cambio relevante: el aumento en las horas de programación, toda vez que los usuarios dejaron de padecer los bulbos. Un ejemplo típico de los ambientes mcLuhanianos, cuyo paso natural a la televisión se inició a finales de la década de 1950, con consecuencias similares a las ya descritas. En síntesis, el perfeccionamiento tecnológico de los aparatos radiofónicos y televisivos ha repercutido en el aumento en los horarios de programación hasta cubrir las 24 horas del día, con la consecuente modificación de los ambientes. Consideremos, en este rubro, la presencia de la televisión por cable y de otras modalidades de paga como la televisión directa al hogar. No solamente amplían la oferta programática durante prácticamente todo el día, también amplían el número y la procedencia de los canales, partiendo tanto del presupuesto disponible como de los estudios sobre preferencias de las audiencias en materia de procedencia y características de la programación. De nueva cuenta, la introducción de nuevos ambientes, pues es frecuente que canales extranjeros sean gratuitos en sus respectivos países –generalistas, dirían los expertos- y de paga en el extranjero. Otro cambio de ambiente en la televisión, puesto que la recepción de los contenidos por una u otra modalidad determina la composición de la audiencia. En consecuencia, un análisis superficial –por el momento- de los ambientes vuelve a mostrarnos la presencia de “el medio es el mensaje” y de la vigencia de la propuesta mcLuhaliana en la diversidad de ambientes a que da lugar la tecnología” (Benassini 2007, pág.131).

¹⁶En castellano: “Con la aceleración del cambio, la gestión asume funciones completamente nuevas. Mientras la navegación en lo desconocido se convierte en la función normal del ejecutivo, la necesidad de lo nuevo no solo es para navegar –en lo desconocido- como anticipar los efectos con

Hvittrón

16

La responsabilidad social corporativa como herramienta de la buena reputación empresarial. Estrategia para aminorar los efectos negativos de una crisis.

Luis Mauricio Huitrón Gómez¹

Introducción

Las crisis son eventos que no pueden preverse en su totalidad. No son un estado permanente, sino un “tiempo inestable para una organización, con una posibilidad real de una situación no deseable”² (Devlin 2007, pág 5); son “situaciones inesperadas que se presentan como producto de la conjunción de factores que por alguna circunstancia salen de control” (Bonilla 2004, pág. 35) y que deben ser atendidas con los objetivos de lograr el menor daño a la reputación de la organización involucrada y de obtener el mayor beneficio posible de las mismas; pues una crisis también puede ser revertida como una oportunidad de crecimiento.

Las crisis se presentan inesperadamente para cualquier organización y pueden ser englobadas en dos grandes clasificaciones: internas y externas. Las primeras se caracterizan por no llegar al dominio público por los diversos medios de comunicación (anteriormente solo los medios masivos otorgaban representación de una crisis ante la sociedad; actualmente las redes sociales pueden convertir una crisis interna en externa)³. Las segundas serán aquellas que se conviertan del dominio público de manera casi inmediata a su surgimiento, debido a las causas y/o efectos de las mismas.

Las crisis externas son las que se encuentran como ejemplos en los libros de comunicación organizacional, relaciones públicas, comunicación en casos de crisis, imagen corporativa, etc. pero también dentro del imaginario colectivo por ser del dominio común en algún momento. En las fechas en que se escribe este artículo la crisis de mayor conocimiento a nivel mundial es la del derrame petrolero en el Golfo de México, con el foco de atención sobre la empresa petrolera British Petroleum.

El 20 de abril de 2010 explotó la plataforma de exploración “Deepwater Horizon” de la compañía British Petroleum (BP), derrumbándose dos días después la estructura. Dicha plataforma se encuentra en el Golfo de México, a unos 80 kilómetros de la costa de Louisiana y los daños provocados debido al derrame de petróleo han sido catastróficos, superando a los de Exxon Valdez (1989). La crisis ha sido de tal magnitud que inclusive los mismos accionistas de BP han demandado a la empresa.

Otros casos que el lector fácilmente recordará son el de Texaco, debido a discriminación racial con sus empleados; Union Carbide, con la muerte de casi 4 mil personas (tal vez el accidente industrial más grande que ha existido); Exxon Valdez, con el encallamiento de un buque petrolero en Alaska; Johnson & Johnson, con las pastillas de Tylenol que fueron alteradas con cianuro; Toyota, con el problema en los frenos de varios de sus automóviles; recientemente en México la Guardería ABC, involucrada en un incendio que costó la vida de 49 niños y decenas más de heridos; por mencionar algunos.

Posiblemente cada una de estas crisis pudo ser evitada a través de una actitud proactiva. Actualmente las organizaciones no pueden estar desvinculadas del tema de gestión de crisis. La inclusión de este tema en el desenvolvimiento cotidiano de la empresa se logra a través de un trabajo exhaustivo que identifique las crisis potenciales y genere herramientas preventivas de las mismas. Esto es lo que se conoce como “auditoría de riesgos”. Cada una de las organizaciones involucradas en los ejemplos citados debió tener un manual de crisis, herramienta fundamental para la gestión de las mismas –que posiblemente sí contaban con él–, pero igualmente contar con un trabajo previo que aminorara las posibilidades y efectos.

En el caso citado sobre la Guardería ABC se contaba con dictámenes previos⁴ de los riesgos potenciales de crisis; sin embargo los mismos no fueron atendidos provocando un desastre de magnitudes catastróficas no solo para el Estado de Sonora sino para todo México, especialmente en el ámbito de gobierno.

Las crisis vienen acompañadas por la condena de la que habla Mitroff:

“Ninguna organización puede impedir todas las crisis, pero toda organización puede minimizar las probabilidades de que ocurra, rebajar sus costes y rebajar la condena que toda crisis implica.” (Mitroff 2002, pág. 28)

A esto se suma lo que dice Ronald J. Alsop:

“Las crisis son un hecho de vida para los individuos y las corporaciones. Usted puede –y debe– prevenir las mediante la buena gestión de su negocio y de su reputación.”⁵(Alsop 2004, pág. 218)

En las crisis habrá siempre un villano, una víctima y un reivindicador. La importancia en la gestión de crisis radica en no convertirse en el villano, obtener beneficios de presentarse como la víctima –solo en caso de que los mismos sean latentes y que el hecho no sea contrario a la verdad– y ser quien reivindique la buena reputación de la organización ante los públicos de interés. Salir bien librado de esta condena no es tarea fácil. Se requiere de un trabajo minucioso y profesional en cada una de las etapas de la crisis para aminorar los efectos negativos sobre la imagen de la organización.

Mantener una buena imagen corporativa después de una crisis dependerá de diversos factores. Uno de ellos es la reputación corporativa de la que se goce. Este valor intangible, siempre y cuando sea positivo (buena reputación), es el que puede mantener viva una organización después de una catástrofe.

En este artículo se apuesta por la idea de que la buena reputación aminora los efectos negativos de la crisis y es la responsabilidad social una de las herramientas que hacen obtener aquélla.

Crisis y buena reputación

Imagen corporativa y reputación corporativa parecen tener un significado semejante, sin embargo esto no es así. No debemos confundir los términos. Como dice Villafañe:

La imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el background sobre el que se proyecta la figura. (Villafañe 2004, pág. 27)

La reputación es más duradera, más sólida y más difícil de conseguir y de cambiar que la imagen. En una crisis la imagen es lo que resulta dañado de manera inmedia-

ta, mientras que la reputación –la buena reputación– es la que permitirá afrontar el daño causado a la corporación y ayudar a regenerar la imagen dañada.

La buena reputación se logra a través del tiempo, con el mantenimiento y trascendencia de una buena imagen, congruente con la identidad organizacional y alineada en relación con los diferentes stakeholders, hecho que se logra solo a través del tiempo, por medio de una estrategia a largo plazo. Charles Fombrun, en su obra *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image* ya advertía esto: “para alcanzar el prestigio se requiere una perspectiva a largo plazo encaminada a la construcción de una ventaja competitiva”⁶ (Fombrun 1996, pág. 9).

Para el autor de *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas* la imagen tiene una mayor relación con el exterior, con los públicos externos de la organización, lo que resulta en sentido contrario para la reputación:

“... la imagen es un fenómeno que se materializa en el exterior de la compañía como consecuencia, eso sí, de acciones generalmente de naturaleza comunicativa que pretenden predisponer positivamente a los públicos a favor de la empresa, pero la imagen corporativa se construye fuera de la organización, en el ámbito de la opinión pública, o de algún público específico si la citada comunicación va dirigida hacia él exclusivamente. La reputación por el contrario se genera en el interior de la organización, aunque el reconocimiento que la reputación supone provenga, en buena medida, del exterior de la organización.” (Villafañe 2004, pág. 33)

Las crisis externas, de igual manera a la imagen, se encuentran mayormente definidas por los públicos externos. Son los medios de información los que dan a conocer los pormenores de las crisis día con día. Son los consumidores de la marca involucrada en la crisis los que definirán si mantienen su lealtad o convierten en villanos a la organización. Es la competencia quien aprovechará la crisis y hará crecer la misma, a pesar de lo nada ético que esto sea. Inclusive los públicos internos se vuelven parte del ámbito externo, como el caso ya citado de British Petroleum en que los accionistas demandaron a la empresa por la reciente crisis sufrida en una de sus plataformas en el Golfo de México.

Este tipo de crisis afecta la imagen corporativa. Reparar el daño que dejó una crisis es un paso más de la gestión de crisis: la poscrisis. En esta fase se busca recuperar con la

mayor celeridad posible la normalidad que se mantenía antes del conflicto así como restablecer la imagen dañada. (Losada, en Costa 2005, pág. 170)

En la poscrisis o postcrisis es de suma importancia realizar una evaluación de la imagen de la empresa, pues en ningún caso se mantiene igual después de una crisis. Realizar esta evaluación permite estar al tanto de las consecuencias. Entre ellas se reconocerá, independientemente de la gestión de crisis que se haya realizado, un deterioro de la imagen corporativa.

El daño que sufre la imagen en una crisis se aminora de acuerdo a la buena reputación de la que goce una organización. Ésta permitirá restituir la confianza que se tenía previa a la catástrofe ya que tiene un carácter estructural y disminuye los efectos de la crisis porque estabiliza la percepción pública acerca de la empresa.

Estar bien reputada otorga a las organizaciones credibilidad ante los diversos públicos de interés, pues son estos los que perciben que las acciones de las empresas son positivas y van encaminadas hacia un beneficio social y no velan únicamente por el ámbito financiero, ayudando así a la construcción de la misma y otorgándole legitimidad.

De acuerdo con Esther de Quevedo la reputación es: “la condensación de percepciones, a lo largo del tiempo, sobre el grado de cumplimiento y de transparencia informativa que mantiene la empresa en sus contratos explícitos e implícitos con los distintos participantes.” (De Quevedo 2003, pág. 70)

La buena reputación no se logra sin tres condiciones indispensables: la congruencia entre los valores de la empresa y el cumplimiento de los mismos; concebir la reputación no como un resultado posible sino como una meta a conseguir y mantener; y por último, un comportamiento comprometido.

Este último aspecto es el que busca una alineación –en mayor medida– de lo que hace la organización con los intereses de cada uno de sus stakeholders, con la intención de convertir a la empresa en una organización habitable, en la que los colaboradores se sientan a gusto y para ellos sea el mejor lugar para trabajar, donde los accionistas

sientan la confianza plena de invertir y los compradores decidan adquirir los productos de esa marca ante los de la competencia.

Responsabilidad social y reputación

“En la actualidad, los logros económicos no deben ser los únicos que buscan las empresas. También el valor humano, la conducta ética y las acciones sociales son elementos de su imagen/reputación, cada vez más consideradas por los diferentes públicos y que inciden tanto en el aumento de la consideración corporativa y de su valor bursátil como en la valoración que de ella hacen los distintos autores, la opinión pública y la colectividad.” (Pizzolante en Costa 2005, pág. 183)

El que una organización tenga un compromiso con cada uno de los intereses de sus stakeholders en su actuar diario no necesariamente es sinónimo de responsabilidad social. Dejar abierto ese “compromiso” permite creer y actuar en sentido meramente comercial, donde no se privilegia un enfoque ganar-ganar y se apunta a la obtención de mayores ingresos económicos para la empresa. Actualmente ya no se puede únicamente trabajar para enriquecer a los accionistas, también se debe buscar el enriquecimiento de la sociedad.

Nelson Mandela, citado por Schwartz y Gibb dijo respecto al compromiso de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad:

“Ya no puede decirse que el desarrollo sea responsabilidad exclusiva del gobierno. Requiere de... sociedades... con [el] sector privado, los trabajadores y las organizaciones no gubernamentales... Existen muchas maneras mediante las cuales las capacidades especiales y los conocimientos de la comunidad empresaria pueden ayudar a alcanzar los objetivos del desarrollo.” (Schwartz 2000, pág. 220)

Para tener un comportamiento comprometido y que sus resultados generen una buena reputación, no basta con realizar acciones de altruismo o filantropía; inclusive hacer ello podría llegar a dañar en un mediano plazo a la buena reputación de la que se gozaba o no alcanzar la misma.

Para Justo Villafañe la responsabilidad social debe contar con el elemento indispensable de la voluntariedad, que envuelve una exigencia de la misma empresa hacia sus acciones de compromiso social:

“solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento en su reputación corporativa.” (Villafañe 2004, pág. 62)

Al decir “autoexigente” está implicado un compromiso social real, verificable y abierto al escrutinio público. No se pueden realizar acciones que van encaminadas únicamente al mejoramiento de la imagen por el interés de contar con un “logo” que identifique a la organización ante la sociedad como una “buena empresa” que se preocupa por su entorno. Los “logos” y “reconocimientos” pasan de moda. Año con año surgen nuevos modelos de evaluación del “buen desempeño” con la sociedad, de los que otorgan un “trofeo” más para las vitrinas. No podemos olvidar que el reconocimiento social es fluctuante. Hoy la sociedad puede amar a una empresa porque difunde su programa de reforestación, pero mañana la odiará cuando se publique por parte de uno de los colaboradores un video en YouTube sobre el enorme desperdicio de papel que se realiza en dicha organización.

En México son comunes (no necesariamente que gocen de prestigio) diversos reconocimientos como el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable, que otorga la Asociación Civil Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía); CRESE, Certificado de Responsabilidad Social desarrollado por Empresa Responsable A.C.; Modelo de Equidad de Género, validado por el Instituto Nacional de las Mujeres; Empresa Incluyente, a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; por mencionar algunos.

Estos reconocimientos ciertamente otorgan un grado de credibilidad, pero alcanzarán una mayor relevancia ante los distintos stakeholders cuando su obtención esté basada en una estrategia de responsabilidad social incorporada al objeto social de la organización.

El reconocimiento de los stakeholders es el que mayor peso tiene sobre la empresa, éste igualmente puede cambiar, pero se debe buscar que sea de manera positiva actuando siempre a través de una relación ganar-ganar. Conducirse cotidianamente con ética y transparencia, asumiendo una actitud proactiva que va más allá de cum-

plir únicamente con lo que la ley marca, tener congruencia con lo que se dice ser y el actuar, otorgará a la organización un reconocimiento por parte de cada uno de sus stakeholders, generando el ambiente adecuado para el crecimiento organizacional.

Actualmente la responsabilidad social ha superado las acciones de filantropía y altruismo, ahora nos encontramos en la etapa de la “ciudadanía corporativa”, en la que se busca que la empresa se comporte y se convierta en un ciudadano ejemplar. (Kliksberg 2009, pág. 146)

Anteriormente era bien visto que una organización se dedicara a la alfabetización de niños de las comunidades donde tenía plantas de producción. Esta acción se reportaba como un trabajo de responsabilidad social y se difundía en los medios masivos. Se publicaba una inserción pagada con la foto del director de la organización dentro de las aulas habilitadas por la misma empresa, con un texto sentimentalista que resaltara el compromiso con la sociedad.

Eso en inicio parecía correcto, pues se velaba por un beneficio social y se comunicaba el trabajo realizado, obteniendo una buena imagen social. Pero más adelante se documentaba el descontento de los colaboradores de dicha organización porque los obligaban a donar un porcentaje de su salario para dicho programa de “responsabilidad social” así como a unos cuantos ser tutores en horas extras sin la remuneración correspondiente. Además se detectó que a los padres de los niños que eran alfabetizados, se les hacía trabajar bajo condiciones no éticas. Sin duda una crisis para la organización surgida desde un programa de responsabilidad social no alineado a su identidad.

Este ejemplo podría parecer alejado de la realidad, pero no lo es del todo. Recordemos, a ya una década de su publicación, el libro *No Logo* de Naomi Klein, en el que trata el caso de la explotación de los trabajadores de Nike. El golpe a la marca fue muy fuerte. No pudo encontrar sustento en su buena reputación, pues no contaba con ella. En años anteriores ya se había dado a conocer la explotación laboral que realizaba la compañía de productos deportivos:

“El sueldo de Phil Knight, director de Nike, en 1994 era de 1.500.000 US\$. A valores actuales, una empleada de planta de Nike en China tendrá que trabajar nueve horas al día, seis días a la semana durante 15 siglos para alcanzar esa cifra.” (Schwartz 2000, pág. 93)

A base de mercadotecnia fue que Nike logró recobrar una buena imagen. Actualmente para el mundial de Sudáfrica 2010 es la marca que patrocina a casi una decena de equipos, cada uno de ellos con uniformes enfocados a la sustentabilidad, pues están confeccionados a partir de botellas de plástico –conocidas como PET–. Igualmente han presentado la campaña “Lace Up. Save Lives” cuyo producto son agujetas rojas para el calzado deportivo, destinando los fondos a la lucha contra el virus del VIH-SIDA en África. Ambas acciones son muy loables, sin embargo no dejan de aparecer dudas sobre el actuar de la marca después de la crisis en la que se vio envuelta después de la publicación de No Logo y la difusión a nivel mundial de sus prácticas laborales no éticas.

Naomi Klein, tal vez sin así desearlo, se convirtió en una consultora para las organizaciones en materia de compromiso social responsable. Las empresas entendieron que cualquier diferencia entre lo que se dice y se hace es evaluada por la sociedad, especialmente en materia de explotación de la mano de obra y el cuidado del medio ambiente. Detectar esta falta de congruencia expone inmediatamente a la organización ante una crisis.

¿Pero cómo lograr que la responsabilidad social genere una buena reputación? La responsabilidad social corporativa, al igual que la reputación, debe estar integrada en la estrategia empresarial, especialmente en los principios, pero también en sus procesos y resultados. (Hupperts 2006, pág. 13)

Al convertir la responsabilidad social corporativa en parte de la cultura de la empresa, todo el trabajo que se desarrolle estará alineado hacia una relación de un beneficio de 360 grados, donde se velará porque cada uno de los stakeholders sea atendido en sus necesidades, sin descuidar ni mermar el beneficio social, pero tampoco dejando de lado lo que finalmente es la razón de una empresa, las ganancias económicas, pero ya no vista como la prioridad única.

Incorporar la responsabilidad social en los principios, procesos y resultados de la empresa no es tarea fácil. Para ello el estrategia de comunicación y el de responsabilidad social deben trabajar de manera conjunta, así como todas las áreas involucradas en el

desarrollo organizacional (más adelante se verá un ejemplo de Unilever donde no existió una coordinación con el área de marketing).

La responsabilidad social debe estar alineada al objeto social de la empresa, con una estructuración de acciones a corto, mediano y largo plazo. Ello evitará cometer el error de caer en acciones aisladas de filantropía. Estas últimas son las que otorgarán únicamente posicionamiento de imagen a la organización, más no necesariamente reputación.

Realizar acciones aisladas solamente porque las mismas están de moda como movilizar a los empleados para sembrar árboles, o porque otorgan una presencia mediática como donar al Teletón⁷ para aparecer 3 minutos en televisión nacional, solamente generará una buena imagen de la empresa. Ambas acciones no son malas, por el contrario, ayudar es una acción muy loable, pero el actuar responsablemente debe contar con una planeación y estructura alineada con el objeto social de la organización, de acuerdo a sus valores y principios y encaminada al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Actuar responsablemente está fundamentado en el corazón de la empresa, en el fondo y no en la forma, de la misma manera en que está cimentada la reputación.

La reputación y la responsabilidad social deben ser simétricas. Podríamos aventurarnos a decir que ambas velan por el cumplimiento del Triple Bottom Line en el que se da importancia a tres aspectos –las 3 P’s–: People, las consecuencias sociales de sus acciones; Planet, las consecuencias ecológicas; y Profit el aspecto del beneficio económico; “los aspectos sociales, ecológicos y económicos se tratan como un entero coherente. En lugar, simplemente de una capa que es agregada a la compañía, a la marca o al producto, forma el mismo corazón de la empresa”. (Hupperts 2006, pág. 22)

Actuar responsablemente no es sinónimo de acciones filantrópicas. Tampoco debe entenderse como únicamente el accionar hacia el exterior, sino como un proyecto integral de la organización con cada uno de sus stakeholders, en el que se actúa con ética, transparencia, congruencia y responsabilidad. Hacerlo de manera contraria significará una potencial crisis.

El programa integral de responsabilidad social corporativa debe estar respaldado en su totalidad por la instancia máxima de la organización, a la vez que su formulación se debe realizar considerando a cada uno de los públicos clave de la organización.

Para el caso de los accionistas, la organización debe actuar con la responsabilidad que conlleve a la transparencia de las finanzas. Este público en una crisis resulta sumamente clave ya que la confianza que tenga en la empresa influirá en su decisión de mantener su capital o retirarlo, e inclusive hasta demandar, afectando directamente a la reputación de la empresa.

Los colaboradores son un público clave, con prioridad de atención en un programa de responsabilidad social. Es este público el que ante una crisis dará la cara de la organización. Los trabajadores que están a gusto con su trabajo, con las condiciones laborales y la política laboral, que se sienten dentro de una organización habitable, son los que apoyarán en caso de crisis, hablarán bien de la empresa no por el hecho de recibir de la misma un salario, sino por el compromiso intrínseco que sienten hacia ella, por el orgullo que les es formar parte de “su” organización. Ese amor por lo propio será lo que les oriente a defender lo que perciben como vulnerable. Por el contrario, aquellos que no estén a gusto y detecten incongruencias entre lo que la organización dice de sí misma al exterior y cómo aplica ello en el interior –incongruencia entre lo que se dice ser y lo que se es– serán los primeros en salir ante los medios y dar a conocer las incoherencias de la organización aumentando la crisis y dañando más la reputación.

Todo público clave de la organización debe ser atendido en cualquier momento bajo un esquema de responsabilidad social. No se debe dejar de lado a ninguno de ellos al momento de realizar la planeación estratégica empresarial, es importante tomar en cuenta lo que Alsop menciona acerca de que “las compañías tienen más stakeholders de los que probablemente se den cuenta... las empresas deben gestionar su reputación con las innumerables partes interesadas”.⁸ (Alsop 2004, pág. 39)

Otros públicos clave a tomar en cuenta y que usualmente quedan fuera de los stakeholders definidos por las organizaciones, son los medios de comunicación y las organizaciones sociales. Públicos de enorme importancia ante una crisis.

Estos dos grupos son los que ante una crisis pueden funcionar como un replicador y multiplicador de la misma, agrandándola y creando con ello peores consecuencias para la organización, pero también pueden ser aliados en momentos críticos.

Incluir en el accionar responsable estos dos públicos debe basarse en un programa de relaciones públicas, a través del cual se logre una buena relación con la empresa y que la misma genere un reconocimiento por parte de aquellos. Si la percepción que tienen de la empresa es la de ser una buena organización, ante una crisis serán seguramente un público aliado que la apoyará a salir bien librada.

Manteniendo una buena comunicación con cada uno de los públicos clave acerca del accionar responsable de la organización, en que sea notable el compromiso por cumplir los objetivos de una relación ganar-ganar, “es la vía por la cual la responsabilidad social, una vez que es reconocida por sus stakeholders, se convierte en reputación corporativa.” (Villafañe 2004, pág. 65).

Crisis y responsabilidad social

Cuando una empresa se ve envuelta en una crisis, tendrá que gestionarla de la mejor forma posible, a fin de salir lo menos dañada y obtener el mayor beneficio posible de la misma.

¿Pero qué pasa con los programas de responsabilidad social durante la crisis?, ¿deben pararse los mismos?, ¿deben utilizarse como escudo ante la crisis, como una cortina de humo?

El nivel de la crisis será el que determine si deben o no detenerse las acciones de responsabilidad social. Pero se podría afirmar que en la totalidad de los casos esto deberá ser así, al menos en las acciones encaminadas al exterior⁹. Es por ello que un nuevo elemento dentro del Comité de Crisis debe ser necesariamente el Director de Responsabilidad Social o su consultor externo en la materia. Su conocimiento de las acciones que realiza la empresa en beneficio de la sociedad y del posicionamiento de

imagen y obtención de reputación que el programa de responsabilidad social ha generado, es una herramienta que invariablemente sumará a la correcta gestión de la crisis.

El consultor en responsabilidad social es quien está capacitado para reconocer que una organización no puede ayudar al exterior si en su interior no existe estabilidad. Ello es, no se percibe positivamente por la sociedad que una organización esté ayudando a la sociedad al mismo tiempo que le está generando un daño, esta incongruencia puede tener costos muy altos.

El caso del derrame petrolero en el Golfo de México por British Petroleum es una crisis que obliga a cerrar los programas de responsabilidad social de la empresa británica hacia el exterior. Sería mal visto que BP estuviera ocupando parte de sus recursos económicos en la construcción de una planta eólica en una comunidad rural al mismo tiempo en que el desastre que causa al medioambiente requiere de la mayor inversión posible que pueda realizar la organización para sanear el daño.

Habrán programas que no deberán pararse ante una crisis por el beneficio que los mismos generan y de acuerdo a los tiempos naturales de su realización; sin embargo, éstos no deben utilizarse en la crisis para vanagloriar a la organización. Pensar que la gente olvidará la crisis difundiendo mayor información sobre los programas de beneficio social es un error que no debe cometerse en la gestión de crisis.

La responsabilidad social tampoco puede funcionar como un distractor o cortina de humo ante una crisis. Hacer esto es actuar con falta de ética y sin un ataque frontal al desastre. Ante una crisis se debe actuar de manera transparente, afrontando la misma y reconociendo el grado de culpabilidad que se tenga. Los programas de responsabilidad social, sus buenos resultados y la buena reputación que se ha logrado a partir de ello, debe utilizarse en la etapa de recuperación.

A menos que la crisis surja a partir de una de las acciones del programa de responsabilidad social, se debe hablar del tema directamente en la etapa de afrontamiento, otorgando la información necesaria y más precisa posible buscando aminorar la catás-

trofe y no exaltar el buen actuar de la organización, pues toda acción será juzgada por los medios, sociedad y diversos stakeholders.

Crear que la sociedad no juzgará mal a una organización que cayó en crisis solamente porque cuenta con una buena reputación que ha logrado y que está cimentada en un programa de responsabilidad social reconocido es un error que ningún estratega debe cometer.

Actualmente las organizaciones son mucho más vigiladas por la sociedad que por el mismo gobierno en el que se desenvuelven. Son las organizaciones no gubernamentales y la sociedad quienes generan cambios en la producción de una empresa y en muchas ocasiones generan una crisis.

Esto ha puesto en entredicho a las organizaciones. Si bien están convencidas de actuar responsablemente, existe un miedo latente por cómo serán juzgadas en su actuar con la sociedad, pues como toda acción realizada por la empresa, las de responsabilidad social también tienen un cierto grado de probabilidad de que no funcionen como se esperaba y sufrir una fuerte presión por parte de las organizaciones de la sociedad civil hacia programas que en un inicio iban encaminados a la ayuda social.

Al respecto Peter Schwartz describe:

“Las ONG con frecuencia creen que mantienen su propia credibilidad criticando y no elogiando las iniciativas de las empresas. Como resultado, muchas ONG no se toman la molestia de buscar los aspectos positivos cuando cuentan con aspectos a los cuales oponerse. Las empresas pueden tener la impresión de que se las criticará sin importar lo que hagan o cuánto empeño pongan... las ONG se han sentido más cómodas protestando en la acera que sentándose en la oficina del gerente...” (Schwartz 2000, pág. 154 y ss.)

Un caso reciente es el de la compañía Nestlé¹⁰.

La empresa sufrió una crisis cuando la organización no gubernamental Greenpeace acusó a la multinacional de contribuir con sus compras de aceite de palma a la destrucción de selvas donde habitan especies en peligro de extinción. La fuerte presión de la organización fue aumentada por la sociedad a través de la página oficial de Nestlé en Facebook. Se exigía a la empresa que dejara de comprar aceite de palma

que no fuera catalogado como sustentable. Nestlé accedió y terminó su relación con la empresa de Indonesia Sinar Mas.

La organización no gubernamental no ha realizado reconocimiento alguno acerca de los programas de responsabilidad social que tiene Nestlé y prefirió la exposición social del caso a un trabajo colaborativo entre empresa y sociedad. A pesar de ello la multinacional decidió actuar de forma positiva.

Actuar proactivamente y con voluntad otorgará mayor reputación a la organización que la obtención de distintivos diversos que cataloguen a la empresa como responsable socialmente en diversos ámbitos.

Para ello la organización debe fundamentar, como ya se dijo anteriormente, su programa de responsabilidad social en su ser, en su identidad y en su objeto social. Posiblemente el estratega encargado de ello tendrá conflictos con el área de mercadotecnia y finanzas, áreas encausadas al beneficio económico de la empresa. Pero el trabajo conjunto de comunicación y responsabilidad social encaminado hacia la obtención de una buena reputación logrará establecer una sinergia entre las diversas áreas, convirtiendo a la empresa en una institución que alcance la riqueza de los accionistas pero también el enriquecimiento de la sociedad. Así ante una crisis tendrá mejores herramientas para afrontarla y salir adelante.

Responsabilidad social, ¿crisis o reputación?

Los programas de responsabilidad social alineados con los principios de la organización y estructurados conforme a los objetivos de la empresa pueden sumar a la obtención de una buena reputación; por el contrario aquellos que se realicen como acciones aisladas pueden ocasionar un daño y en muchas ocasiones una crisis.

A continuación se presentan algunos casos al respecto.

Fundación Cinépolis. Su campaña “Del amor nace la vista” –programa rector de responsabilidad social– está enfocada al objeto social de la empresa: “la vista”. A partir

de donaciones voluntarias de los clientes se realizan operaciones a personas que sufren de cataratas¹¹. Su objetivo es “mejorar la salud visual de los sectores de la sociedad más vulnerables, enfocados especialmente en las entidades con el índice de Desarrollo Humano más bajo del país”.¹²

NFL. Uno de los deportes de mayor demanda en Estados Unidos, el Fútbol Americano, se vistió de rosa a través de la campaña “A Crucial Catch” con la que apoyaron en la batalla contra el cáncer de mama. Durante octubre¹³ los jugadores, equipo técnico y referees utilizaron accesorios en color rosa (guantes, coderas, muñequeras, gorras, calzado, etc.) a la vez que algunos instrumentos de campo fueron confeccionados con el mismo color (medidores de yardas, postes de gol, etc.) Todos los elementos deportivos fueron subastados otorgando las ganancias a la American Cancer Society.

Purina Dog Chow. La carrera Perrotón resultó un programa –alineado a la actividad central de la compañía– sumamente atractivo no solo para los dueños de perros, sino para todos aquellos que cuentan con alguna mascota o están interesados en el cuidado de los animales. Lo recaudado fue canalizado a programas de terapia asistida con animales de compañía, perros guías para ciegos así como ONG’s dedicadas a los animales.

Starbucks. La empresa de enorme prestigio a nivel internacional se alió con la asociación RED.¹⁴ Con su proyecto “Love” emprendió una de las campañas globales –con un fin solidario– más grandes que se hayan visto a través de la red social Facebook. Los miembros fueron invitados a cantar simultáneamente uno de los temas ícono de los Beatles –“All you need is love”–, el 7 de diciembre de 2009 y publicar un video como testigo de ello. Hubo participación de más de 124 países y Starbucks realizó una donación por cada video.

Levi Strauss. La marca reconocida por sus pantalones Levi’s generó la iniciativa “Care Tag for Our Planet” a través de la cual agregó en la etiqueta una instrucción más de las usuales (modo de planchado, lavado y secado): donar la prenda cuando ya no se use más a “Goodwill Industries International” y cuidar el planeta. Esta empresa tiene programas a través de los cuales vende ropa usada, alargando el ciclo de vida de los productos, para recaudar fondos a utilizarse en fines benéficos.

Estos ejemplos lograron otorgar a cada una de las empresas que lo realizó una buena reputación con distintos públicos (sociedad, clientes directos, clientes potenciales, empleados, organizaciones no gubernamentales, dueños, inversionistas, etc.) que se convirtió de inmediato en un intangible potencial para salir adelante en una crisis. Buenos programas de responsabilidad social no son directamente lo que aminora la crisis, sino la buena reputación que los mismos generan que se traduce en una mayor confianza de los diversos stakeholders y mayor lealtad ante una catástrofe; la reputación “es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, entendiendo que las organizaciones son legítimas cuando son aceptadas por el entorno que las rodea” (De Quevedo 2003, pág. 23).

Existen de igual manera acciones de responsabilidad social que no son bien encaminadas y por ende generan una falta de aceptación por parte de los diversos stakeholders, convirtiéndose en muchas ocasiones en crisis.

Unilever. Con la marca “Axe” publicaron en Argentina un *advergame*¹⁵ online en el que los cibernautas son invitados a sumar puntos a través de garrotazos al estilo de la Edad de Piedra. El grave error radica en que los golpes deben ser dados a mujeres; este juego simplemente se traduce como misoginia donde se obtienen puntos por golpearlas. La declaración de responsabilidad social de Unilever es: “En Unilever estamos comprometidos en realizar nuestras acciones con integridad y respeto de los intereses de cada uno de nuestros stakeholders”.¹⁶ Unilever no logró alinear su estrategia de responsabilidad social con la de marketing, provocando un error tan grave como éste.

Liverpool. En diciembre de 2009 la policía del Distrito Federal en México dejó libres a 107 personas¹⁷ que vivían como esclavos elaborando bolsas, entre ellas las adquiridas por una de las cadenas de almacenes que goza de mayor reputación en México: Liverpool. En responsabilidad social la cadena de producción es un aspecto a cuidar por parte de las empresas; cierto es que esto resulta un trabajo casi imposible de realizar ante una marca con tantos proveedores. Sin embargo el mayor problema no radicó en este hecho, sino en que la oficina de prensa, de acuerdo al New York Times, “no estuvo disponible”¹⁸ para hablar sobre el tema. La falta de una gestión de crisis liga-

da a un infortunado trabajo de responsabilidad social originó mermas en la reputación de la compañía.

DDB Brasil y WWF Brasil. Una de las agencias de publicidad con mayor prestigio se vio envuelta en una crisis que afectó igualmente a una organización no gubernamental de reconocimiento internacional. DDB Brasil generó una pieza para WWF en la que se utilizan imágenes relativas a la tragedia sufrida por Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001 que fueron calificadas como “hirientes e irrespetuosas para las víctimas del 9/11 y sus familias” a través de un comunicado de WWF¹⁹. La campaña muestra imágenes de Nueva York siendo atacada por decenas de aviones aproximándose hacia la ciudad en una posición que simula un ataque a las Torres Gemelas como el sufrido hace casi una década. El texto de la aplicación dice: “El Tsunami mató 100 veces más personas que el 9/11. El planeta es brutalmente poderoso. Respétalo. Presévalo.” En el mismo comunicado WWF manifiesta que usarían todos sus recursos para eliminar de la red dichas imágenes²⁰. Pero la crisis tuvo efectos virales de gran magnitud que no han podido ser controlados.

Se debe recordar que las organizaciones no gubernamentales prácticamente no cuentan con recursos suficientes para desarrollar sus campañas de publicidad, por lo que recurren al compromiso social de agencias de reconocido prestigio, las cuales usualmente no cobran por desarrollar las comunicaciones. Esto es una acción que no puede dejar de respetar el compromiso social, por el contrario, al ser un acto de beneficio para apoyar la causa de una organización que vela por una mejor sociedad, se genera un mayor compromiso hacia la responsabilidad social. En este caso DDB Brasil no supo alinear sus objetivos de campaña con los de acción social de WWF Brasil al actuar de manera filantrópica con una acción aislada, motivando el surgimiento de una crisis para ambas organizaciones.

La responsabilidad social, como se vio en los diversos casos anteriores, puede generar o una buena reputación o estallar una crisis. Esto dependerá de si el actuar responsablemente es visto por la organización como una acción aislada, sinónimo de filantropía, buscándose la obtención de una buena imagen, o si se realiza a partir de una estrategia alineada a los principios de la empresa buscando obtener legitimidad en sus diferentes stakeholders.

Consideraciones finales

Un programa de responsabilidad social estratégico alineado a los valores de la empresa no significa en ningún momento una herramienta para librarse de alguna crisis. Lo que hace este trabajo es otorgar una legitimidad a la organización por parte de los diversos stakeholders, lo que se traduce en una buena reputación de la empresa.

Esta última es la que ayuda a sortear una crisis, pero tampoco es la que evitará que suceda. Se debe tener presente que las crisis pueden ocurrir en cualquier momento, por lo cual es mejor estar prevenidos ante ellas. La forma ideal de estarlo que los consultores recomiendan es a través de una auditoría de riesgos.

Una organización madura que entienda actualmente la importancia que juega para su desarrollo la buena preparación ante una crisis y que esté preparada para sortearlas, es la que puede otros aspectos de la prevención como lo es la gestión de una buena reputación.

Las crisis con reputación son menos. Esto debe creerse en las organizaciones, entendiendo la diferencia entre gestionar una buena imagen o una buena reputación. La primera se logra fácilmente, sin embargo la segunda requiere de un trabajo profundo de la empresa, ligando sus acciones a la estructura interna, a sus valores y principios, a la misión y visión.

La buena reputación es resultado de la legitimidad de la que goza la organización ante sus diversos stakeholders y este reconocimiento se obtiene a través de un actuar responsable con cada uno de ellos. Comportarse de este modo está englobado en ser una empresa socialmente responsable con objetivos de 360 grados y con estrategias de ganar-ganar.

Ser socialmente responsables con cada uno de los stakeholders genera en ellos una legitimación de la organización, pero actuar con compromiso social va más allá de acciones filantrópicas aisladas. La responsabilidad social debe estar fundamentada en los principios de la organización, alineada a sus valores, misión y visión, al igual que lo está la reputación.

Este actuar responsable es una de las herramientas que la organización debe aprovechar para obtener un reconocimiento y lealtad por parte de cada uno de sus públicos de interés. Pero es importante ser sumamente cuidadosos al actuar de manera socialmente responsable, pues el descuido pondrá a la organización más cerca de verse envuelta en una crisis que en obtener una buena reputación.

¹Licenciado en Ciencias de la Comunicación con Especialidad en Comunicación Organizacional y candidato a Maestro en Comunicación. Se ha desempeñado en el área de comunicación del gobierno del Distrito Federal en órganos autónomos. Actualmente es Director Adjunto de la Revista Razón y Palabra del Proyecto Internet del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Correo electrónico: mauriciohuitron@gmail.com

²Traducción propia.

³Como ejemplo está el caso de Domino's Pizza en Estados Unidos donde dos de sus empleados difundieron un video a través de YouTube en el que se les ve realizando prácticas antihigiénicas durante la elaboración de los alimentos.

⁴“Puerta de acceso principal: se requiere instalar puerta de dos metros de ancho libre y 2.10 de altura mínima, tipo abatible en doble hoja. Salidas de emergencia: instalar puertas de seguridad con barra de empuje abatible hacia el exterior de un metro de ancho mínimo en las salas de lactantes C, y en patio de juegos. Plafones: se deberá sustituir los plafones existentes en salas de usos múltiples a maternales con material no combustible, debido a que actualmente tienen instalado un plafón a base de lona plástica tipo carpa y es un material altamente combustible. Aislamientos: el techo del inmueble carece aparentemente de material aislante, por lo que se le solicita aislar y así proporcionar un clima confortable a los menores de la unidad. Acta 279001320100 del IMSS en 2005, dirigida a socios de la Guardería ABC, firmada por Emigdio Martínez García, jefe de Prestaciones Económicas y Sociales de la delegación del IMSS en Sonora; los cambios nunca se hicieron.” (Osorno 2010, pág. 89)

⁵Traducción propia

⁶Traducción propia

⁷ “En diciembre de 1978 en Chile, el conductor de televisión Mario Kreutzberger, “Don Francisco” hizo público el compromiso de apoyar a las personas con discapacidad, proyecto que hoy en día en muchos países de América Latina se conoce como Teletón.” (Ver: www.teleton.com.mx)

⁸Traducción propia

⁹Es importante recordar que la responsabilidad social no está estructurada únicamente por acciones hacia el exterior, sino que inicia con ser responsables socialmente en el interior de la organización.

¹⁰ El caso se retoma del texto “Prepare a su empresa contra posibles ataques en las redes sociales”, de Michael Ritter, en la Red DirCom (<http://www.dircomsocial.com>).

¹¹Las cataratas surgen cuando se opaca el cristalino, lente natural del ojo humano. Su falta de tratamiento a tiempo produce ceguera.

¹² Reporte Social 2007, disponible en www.fundacioncinopolis.org

¹³El 19 de octubre es el día mundial de la lucha contra el cáncer de mama.

¹⁴ Organización que ayuda a los niños infectados de VIH en África

¹⁵El término surge de la unión del inglés advertising y game y es un juego en el que se busca publicitar marcas o productos.

¹⁶ Consultado en el sitio Web oficial de Unilever, sección de Responsabilidad Corporativa. Traducción propia. Ver:

http://www.unilever.com./investorrelations/understanding_unilever/corporateresponsibility/index.aspx

¹⁷Las personas se encontraban dentro de un supuesto Centro de Rehabilitación llamado “Los Elegidos de Dios”.

¹⁸ Citado en el Blog oficial de “Strategic Consulting” (Firma de consultoría estratégica de negocios radicada en México) en la nota “El NYT, Liverpool y el caso de esclavos mexicanos. Una Crisis que debe manejarse” del 5 de diciembre de 2009. La nota del New York Times en línea se titulaba “Rehab Center forced mexicans into slave labor”.

¹⁹El mismo se puede consultar en la sala de prensa de WWF en línea, en :

<http://www.worldwildlife.org/who/media/press/2009/WWFPresitem13559.html>


²⁰ Capturando en Google las palabras “Tsunami WWF” surgen decenas de miles de ligas a la imagen e inclusive al video de esta campaña.

Anexo Telmex- Televisoras

17

ANEXO 1

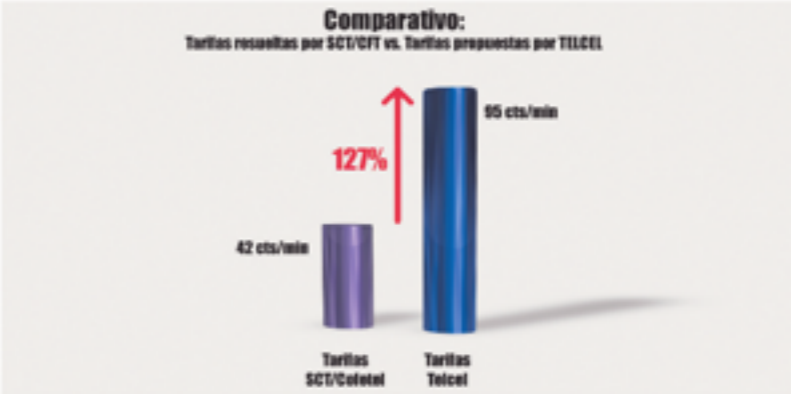
15 de febrero, Excélsior y Reforma.


**Telcel ofrece tarifas
127% más caras
que las establecidas por el gobierno**

- Ha cobrado a la sociedad más de \$16,000 millones de dólares desde 1999
- Bloquea la competencia y el desarrollo en el sector telecomunicaciones

El viernes 4 de febrero Telcel publicó en el Diario Oficial de la Federación una tarifa de interconexión para terminación de llamadas en su red que es **127% superior** a la establecida en resoluciones emitidas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y por la Comisión Federal de Telecomunicaciones¹

Comparativo:
Tarifas resueltas por SCT/CFT vs. Tarifas propuestas por TELCEL



Tarifa	Tarifa (cts/min)
Tarifas SCT/Cofetel	42
Tarifas Telcel	95

- Telcel pretende ignorar la regulación de la autoridad para imponer la propia.
- La oferta de Telcel evitaría la disminución inmediata de las tarifas de interconexión en beneficio de la sociedad mexicana.
- La oferta de Telcel es una burla a los competidores, una afrenta a la autoridad reguladora y un desprecio generalizado por los usuarios de telecomunicaciones del país.
- Telcel pretende obligar a los concesionarios de telecomunicaciones a sujetarse a sus condiciones, ignorar la normatividad emitida por las autoridades, y seguir encareciendo los servicios intermedios a sus competidores.
- Una Oferta Pública de Interconexión debe ser aprobada por el órgano regulador, a fin de que los dominantes ofrezcan las condiciones mínimas a que están obligados frente a sus competidores. Lo publicado por Telcel, no corresponde a una Oferta Pública de Interconexión.
- La Canitec rechaza cualquier acto unilateral del operador dominante de telefonía móvil (Telcel) para imponer condiciones de interconexión en perjuicio de la competencia.

¹Resolución 071 P/03/2009 del 26/03/2010 - SET P/03/02406/10 del 24/06/2010 - SET P/03/02406/14 del 27/06/2010 - SET P/03/02406/16 del 29/06/2010.

Responsable de la publicación: Jorge Sánchez Laín. © Canitec-Dirección
Innovación pagada.

ANEXO 2

16 de febrero, Excélsior y Reforma.

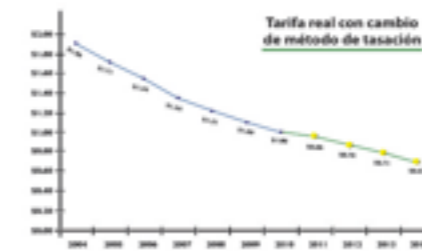


16 de febrero de 2011

Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable - Canitec
Presente

Hago referencia a su desplegado publicado en diferentes medios impresos del país los pasados lunes 14 y martes 15 de febrero. Sobre el particular, por la presente le hago algunas precisiones a la información ahí contenida:

1. Desde el año 2005, a través de acuerdos entre concesionarios – incluyendo a diversos miembros de la Canitec – se inició una reducción gradual a la tarifa de interconexión que la autoridad había determinado para dicho servicio con la entrada en vigor de la modalidad “el que llama paga”. La reducción acordada con la mayoría de la industria sitúa ya hoy a la tarifa de interconexión que ofrece Telcel como una de las tarifas más bajas y competitivas de los países de la OCDE y de Latinoamérica.



Fuente: Cuantificación de Interconexión entre Operadores, Registro Público de Telecomunicaciones.



Fuente: OPERADORIA, Costos de Bases, Paga de Costos OPERADORIA INCLUIDA por Mov. 2010, Registro Público de Telecomunicaciones.

2. La oferta pública de interconexión de Telcel es un mecanismo transparente empleado de manera voluntaria por Telcel, cuyo objetivo es dar a conocer a todos los operadores del país los términos y condiciones para acceder a los servicios de interconexión que prestamos y que hemos suscrito desde diciembre del 2010 con diferentes operadores, entre los cuales destacan diversos de sus afiliados. La oferta no obliga, simplemente informa, por lo cual la caracterización que hacen de la misma en su desplegado es parcial e incorrecta. Esperamos tener la oportunidad en el futuro próximo de conocer la oferta de interconexión de los diferentes miembros de la Canitec ya que la misma no es pública a esta fecha.

3. Las resoluciones que menciona su desplegado han sido impugnadas por Telcel por no cumplir con ciertos elementos que las mejores prácticas internacionales consideran fundamentales, como lo son el uso de una metodología de costos transparente, uniforme y de aplicación general. No obstante, es importante destacarles que diversos concesionarios afiliados a la Canitec pagan desde el 2005 tarifas de interconexión menores a las ofrecidas por Telcel y trasladan el beneficio de esa reducción a sus usuarios. Lo anterior es así en virtud de que las resoluciones que ustedes citan no contemplan obligación alguna para que sus afiliados trasladen esa reducción de costos de interconexión a sus usuarios. Les recuerdo que las tarifas a sus usuarios en llamadas con destino a un usuario Telcel las fijan sus propios afiliados, no Telcel.

Hacemos una invitación respetuosa a la Canitec a promover un ambiente de sana competencia a través de un diálogo constructivo, ya que la publicación de información parcial e incorrecta confunde a la opinión pública y no permite la construcción de los acuerdos necesarios para lograr los objetivos gubernamentales de Convergencia, Cobertura y Competencia.

Atentamente,

Alejandro Cantú Jiménez
Director Jurídico

cc. A la opinión pública.
Miembro Dionisio Pérez Jácome – Secretario de Comunicaciones y Transportes.
Miembro Mory de Susam Adairi – Presidente – Comisión Federal de Telecomunicaciones

Responsable de la publicación Alejandro Cantú

Inserción pagada

Anexo 3

8 de marzo, Excélsior, Reforma.

PONGAMOS FIN AL ABUSO DE TELMEX-TELCEL

- Para bajar los precios se deben resolver 9 procedimientos de interconexión pendientes en COFETEL.
- Telmex-Telcel violan reiteradamente sus concesiones: existen 17 procedimientos de sanción contra ellos en la SCT.
- Tenemos servicios caros y deficientes dado que Telmex-Telcel evaden cumplir la ley.

Los anteriores Secretarios de Comunicaciones y Transportes fueron doblegados por Telmex-Telcel. La COFETEL les recomendó iniciar 17 procedimientos de sanción contra el Monopolio –apenas en los últimos cuatro años– y no hicieron nada.

Estas sanciones podrían implicar la revocación del título de concesión de Telmex-Telcel.

La inaplicabilidad de la ley afecta a todos los operadores de telecomunicaciones pues no tienen la "cancha pareja" para competir. Esto también te afecta a ti usuario, pues esto le permite a Telmex-Telcel cobrar sobrepagos en telefonía.

Revisa tus recibos telefónicos. Si se reducen las tarifas de interconexión tendrías ahorros significativos en telefonía.

Para detener los abusos presentaremos denuncias ante la Comisión Federal de Competencia la presente semana.

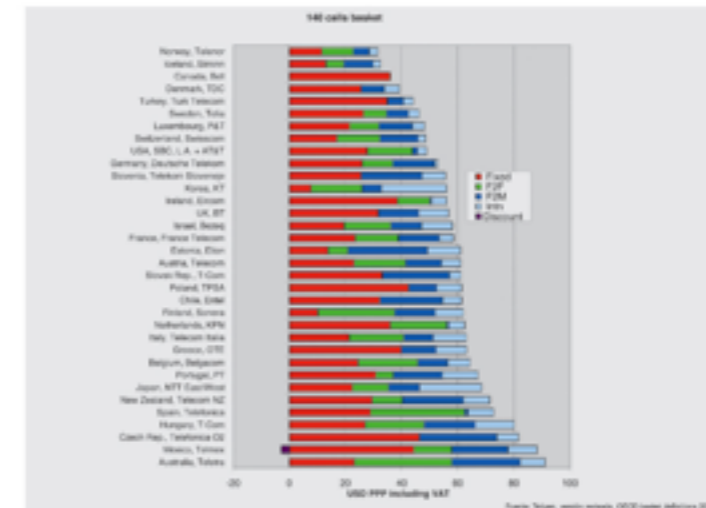
¿Cuánta más impunidad y precios altos para los consumidores?



@telmexuertos

Monopolio Telefónico caro y malo le cuesta mucho a los mexicanos

- Ayer se publicó la más reciente revisión internacional de las tarifas telefónicas en varios países que señala que las tarifas en México son de las más caras en el Mundo.
- De los 34 países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en México tenemos, prácticamente, la tarifa telefónica más cara. Somos la deshonrosa posición número 33 de 34 países, gracias al abusivo Monopolio de Telmex-Telcel.



- También comparados con América Latina tenemos las tarifas telefónicas más caras y el Monopolio nos da un precio más elevado a los mexicanos del que cobra en otros países.

Para evitar que continúen los abusos y los precios elevados, hoy iniciaremos la presentación de varias denuncias ante la Comisión Federal de Competencia.

¡BASTA DE ABUSOS!



@defensaconsumer

Responsable de publicación María de la Soledad Romero

Inserción pagada

ANEXO 5

10 de marzo

México y EUA con los menores precios de telefonía móvil de la OCDE

País	Precio (USD)
EUA	4
México	4
Turquía	5
Chile	7
Polonia	7
Corea	8
Hungría	8
Grecia	9
Israel	9
Suecia	9
Austria	10
Filipinas	10
Nueva Zelandia	10
Reino Unido	10
Alemania	11
Canadá	11
Portugal	11
Australia	12
Italia	12
Francia	13
R. Unido	13
Noruega	15
Belgica	16
España	16
Dinamarca	17
Holanda	17
Japón	22
Suecia	30

Fuente: Bank of America Merrill Lynch, Wireless Metrics 4Q 2010, Dic. 2010.

La preferencia de 65 millones de mexicanos lo confirman

Llévate un SmartPhone Gratis¹

BlackBerry 9520 Samsung Wave S730 Nokia 5230

Además el Doble de minutos² por 3 meses

más X menos
Internet 1³

1) El Doble de minutos Plan Más y Menos con Internet 1 y 3 meses, que incluye 50 minutos, 5 SMS, Internet y 4 minutos por latido o mensaje al celular. 2) Doble de minutos aplica en los minutos 1^a y 4^a. 3) 4 pesos con Plan Más y Menos, Internet 1 de la Red Móvil, 11 a cada número. Límites de Activación a Clientes para regular los minutos restantes para recibir beneficios. Información en www.telcel.com, Centros de Atención al Cliente y Distribuciones Autorizadas.

www.telcel.com

ANEXO 6

El duopolio televisivo quiere imponer una voz fuerte, pero no puede competir contra una voz clara: TELMEX

México padece la televisión de paga más cara de los países de la OCDE.

Duopolio televisivo ataca para evitar competencia en TV: TELMEX

Denuncia TELMEX a duopolio televisivo en la Comisión Federal de Competencia por vetarle la compra de anuncios publicitarios

Iusacell exmonopolio celular pierde participación de mercado del 100% al 4.4% y usa noticiero con mentiras para presionar a autoridades.

ANEXO 7

Excélsior, Reforma, 17 de marzo.

EXCÉLSIOR: GRUPO SALINAS: URGE FRENAR LA EXTORSIÓN DEL MONOPOLIO TELMEX-TELCEL

Defiende un modelo de telefonía caro, abusivo y malo.

Hoy, 112 millones de mexicanos son víctimas de sus abusos.

Grupo Salinas confía en que el Estado Mexicano y sus autoridades pondrán fin a las arbitrariedades que padecen todos los mexicanos.

En las últimas semanas, mediante una actitud agresiva y prepotente propia sólo de las entidades que se asumen por encima del Estado, el Monopolio Telmex-Telcel ha mostrado su verdadero rostro: intolerante y dispuesto a todo con tal de proteger sus privilegios.

Hoy, grupo Salinas reafirma que su lucha es a favor de una telefonía de calidad y mejores precios para todos los mexicanos.

Los que se oponen a esto son conciencias compradas por el monopolio Telmex-Telcel para preservar sus privilegios a cambio de unos centavos.

El monopolio Telmex-Telcel pretende confundir a la opinión pública y a las autoridades al señalar que quienes queremos competir, “no invertimos” y por eso “no competimos”.

Nada más falso, y esto lo demuestra la nueva red de Iusacell, que resulta hasta 6 veces más rápida que la de Telcel y que además, no está sujeta a las fallas catastróficas de calidad de servicio que azotan a los usuarios de Telcel.

Lo que no se puede es competir de una manera leal, en una cancha dispereja, diseñada para favorecer el triunfo del monopolio Telmex-Telcel: ¡antes de que comience el partido ya estamos perdiendo los mexicanos!

Grupo Salinas reafirma su confianza en que las autoridades habrán de poner fin a esta cadena de abusos en beneficio de todos los mexicanos.

Responsable de la publicación: Luis Güijosa García Colín. Promoción e Imagen Corporativa.



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

2013

Razón y Palabra- Proyecto de Comunicaciones Digitales Estratégicas.
Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México.
Carretera al Lago de Guadalupe, km. 3.5 Col. Margarita Maza de Juárez,
Atizapán de Zaragoza, Estado de México, 52926.

Alejandro Ocampo, Amaia Arribas, Claudia Benassini, Claudia López,
Fernando Gutiérrez, Genoveva Flores, Isa Flores, Mauricio Huitrón,
Norma Campo Garrido, Octavio Islas.

Coordinación de la Colección
Claudia López, Amaia Arribas

Corrección de estilo y revisión. Isa Flores



ISBN: 978-607-00-7125-6