

Importancia de la Gestión de la Comunicación en periodos de Crisis Empresariales

Dra. M^a Luisa Sánchez Calero

Profesora de Periodismo Especializado en la Universidad
Fco. De Vitoria de Madrid

RESUMEN

Este artículo trata de resumir el trabajo de campo que se lleva realizando desde 1996 acerca de las “situaciones de crisis” en las empresas españolas y cuyo punto culminante es la elaboración de mi tesis doctoral sobre el asunto. Una investigación que aún hoy sigue su curso, gestándose en nuevas investigaciones dada la relevancia e importancia que siguen cobrando las “nuevas crisis empresariales”. La crisis es un acontecimiento aleatorio y no deseado que puede ocasionarla un accidente aéreo, una huelga, una catástrofe medioambiental, un producto o servicio defectuoso, etc. Todas inevitablemente reclaman la atención de sus públicos objetivos es decir, sus empleados, sus accionistas, sus clientes y la opinión pública. Inmediatamente, los medios de comunicación se hacen eco de la noticia y como consecuencia la imagen, la reputación y la estabilidad de la empresa pueden verse afectadas, siempre que no se tomen las medidas oportunas enmarcadas dentro de una buena política de “gestión de la crisis”.

ABSTRACT

This article aims to summarize the fieldwork that has been carried out since 1996 covering the “critical situation” Spanish businesses are experiencing and from this crucial stage I have prepared my doctoral thesis. This investigation is still underway and new investigations develop from it due to the importance and significance of the new “business crisis”. The crisis occurs at random, is never asked for and can be brought on by an airline accident, a strike, an environmental catastrophe, a defective product or service, etc. All these events attract the attention of their specific audiences, that is to say, their employees, their shareholders, their customers/clients and public opinion. The media immediately release the news and as a result the business’ stability, image and reputation may be affected if the correct “administering the crisis” measures are not initiated immediately.

Palabras claves: Situaciones de crisis/La crisis/Opinión Pública/La noticia/Estabilidad, imagen y reputación de la empresa/Gestión de la crisis.

Key Words: Critical situation/The crisis/Public opinion/The news/The business stability imagen and reputation may/Administering the crisis.

Identificación de los procesos ante una comunicación de crisis

En el proceso de la gestión de la comunicación de crisis como en cualquier tipo de comunicación, intervienen muchos elementos, como son: los propios actores, también los públicos destinatarios de esa comunicación en concreto, el análisis de los propios medios de comunicación, el preformateado de los mensajes o comunicados, la anticipación de la toma de posición de la empresa y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación. Todos ellos, son elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas.

En este sentido, el Comité de Crisis que previamente ya ha sido diseñado como una de las medidas de urgencia en previsión de una crisis debe reunirse inmediatamente, para dar las primeras instrucciones y sobre todo para transmitir orden y un mínimo de tranquilidad a todos.

En tales circunstancias, lo que más se echa en falta es el sentido común que en cuestiones de comunicación, resulta ser en muchas ocasiones, el menos común de todos los sentidos. Porque indudablemente en una situación de estas lo primero y lo más urgente es tomar las medidas necesarias que procedan en cada caso: avisar a los bomberos; ambulancias; contactar con las familias afectadas; llamar a los clientes, proveedores, autoridades. En definitiva, tomar todas las medidas de urgencia necesarias para neutralizar la crisis.

La identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa permite indudablemente adaptar y jerarquizar las respuestas que hay que dar en el periodo de crisis sabiendo quienes se verán implicados y con que gravedad. También es importante conocer los medios tanto técnicos como logísticos con los que la empresa puede contar y evaluar las necesidades para llevarlo a cabo. Será importante en este aspecto realizar un análisis que permita establecer relaciones entre los distintos públicos de la compañía con el objetivo de programar acciones de comunicación acordes a los diferentes públicos.

Ante lo cual como medida más urgente, no conviene caer en el olvido de informar con rapidez y precisión a los empleados como público más interesado y como primeros afectados. No obrar de esta forma ayudará a que los rumores se propaguen fácilmente.

Una vez tomada pues las medidas más urgentes, el comité o asesor de la crisis afrontará la comunicación de crisis, teniendo como base de actuación el Plan Preventivo que en su momento fue elaborado y que ahora se transformará para la empresa que así lo hizo en “el más bendito maná caído del cielo”.

La ejecución del Plan conlleva la puesta en práctica de unas normas de actuación que han de seguirse en el tratamiento con los medios de comunicación y ellas principalmente se resumen en:

a).-Anticipación e Iniciativa.

El silencio es siempre sinónimo de culpabilidad cuando la crisis es grave: es interpretado como una huida o puede inducir a probar alguna culpabilidad de la organización, con lo que la imagen de la empresa resulta fuertemente dañada. En materia de comunicación existe una regla de oro que dice, “el ausente siempre es el culpable”. En opinión de uno de los primeros responsables en comunicación que tiene España, Antonio López, del BBV, rechaza de plano la posibilidad de intentar silenciar la crisis. En su opinión, “la sociedad de la comunicación con múltiples subsistemas es una maquinaria que rechaza el concepto del silencio. La circulación de la información es tan imprevisible que no existe censura posible que la detenga y aunque existiera, es un error estimar que una crisis silenciada es una crisis resuelta¹.”

Un ejemplo que ilustra en la historia de nuestro país el tema del silencio lo tenemos en el famoso caso de la colza en España. Durante semanas corrieron los más variados y nefastos rumores sobre su naturaleza, sin que la Administración se hiciese eco de ello. Y cuando finalmente tomó el tema apareció un ministro para asegurar que se trataba de un “bichito”.

En estos casos el trabajo de una información preparada y anticipada a los medios de comunicación facilitará las posturas que se van a defender, fundamental por múltiples razones, pero la principal, por la propia organización de la misma crisis; que evitará el tropiezo de un doble lenguaje. En este sentido pues, son muchos los profesionales que piensan en la importancia que tiene una buena organización de los hechos porque de ellos dependerá la imagen que van a recibir los públicos; la impresión recogida en sus primeras horas. Porque lo que se diga en los primeros momentos marcará y será difícilmente cambiabile.

Por lo tanto, el responsable de comunicación debe anticiparse a convocar a los medios para hablar del problema antes de que ellos se enteren por otras vías “no oficiales” (representantes sindicales, antiguos empleados, testimonios anónimos, antiguos empleados, rumores, etc) a falta de declaraciones de la empresa. Es importante en esta primera comparecencia ser lo más completo y ágil posible en la aportación de los hechos. Así el comunicador se convertirá en la primera y más fidedigna fuente para el periodista.

Unos consejos que se traducen en calidad profesional para el Director de Comunicación de la empresa afectada debe de responder a:

- a) *Mantener una comunicación con los periodistas habituales y mantener la misma respuesta hacia los periodistas que cubren de manera especial este hecho. La experiencia señala que un diálogo fluido con todos los periodistas termina creando una vía de comunicación muy útil a la hora de defender los postulados empresariales.*

1 A. López es Director de Comunicación e Imagen de la Banca BBVA en España.

- b) No descuidar la comunicación interna hacia sus empleados y con esto se asegurará un tanto por ciento muy elevado la propagación de rumores.*

A través de esta comunicación la empresa conseguirá hacerse visible y dar a conocer la actitud de los hechos. Pero no conviene ni una excesiva polarización sobre la preservación de la propia imagen ni tampoco despertar el interés de algunos públicos dormidos, porque también en ocasiones la empresa debe saber callar sobre todo cuando los rumores que se producen son infundados.

b).- Sinceridad, Tranquilidad y Autoridad.

En el decálogo de todo comunicador figura como primer mandamiento la sinceridad, que trae como consecuencia la fiabilidad y la credibilidad. Es su principal arma ya que indudablemente el periodista es la primera información que obtendrá; la “palabra” del comunicador será clave. Como consecuencia si el comunicador de la empresa resulta ser un mentiroso, más tarde o más temprano los medios de comunicación no lo tomarán como fuente, con lo que se habrá acabado su oficio. Tarea en la que se encuentran inmersos en muchas ocasiones los directores de comunicación de las empresas españolas.²

En estos casos el mejor antídoto es decir únicamente lo que se sabe y nada más. Lo mismo que tampoco hay por qué admitir lo que no está probado, ni contestar temas fuera del hecho por el que han sido convocados los medios de comunicación. Hay que ceñirse única y exclusivamente a la información sobre la propia crisis .

Ante estos hechos es importante que la propia empresa proporcione también una información tranquilizadora que sin ignorar ninguna situación contribuya a desdramatizar la situación creada. Ya que son muchas las ocasiones en las que hemos analizado crisis donde lo más sobresaliente era las expectativas negativas que provocaba. De esta forma, con proporcionar una versión única y responsable de los hechos permitirá que los medios no vayan más allá de lo conveniente en sus investigaciones. Y en segundo lugar, es importante también conservar una imagen de fortaleza en la empresa para que esa imagen influya en el tratamiento que le darán los media, pasando por una postura de acusación a la de un cierto reconocimiento.

Y a su vez en este estilo de comunicar en la empresa debe prevalecer siempre; pero sobre todo, en los casos de comunicación de crisis, la aplicación en sus comunicaciones de dos principios generales: simplicidad y coherencia en lo que se transmite.

2 Entrevista mantenida con Alvaro Bordas. Responsable hasta Mayo del 2001 de la política de Comunicación de Alcampo en España.

- a) *La Simplicidad de una estrategia de comunicación, es ir a lo esencial de la información de los hechos; ó sea que resulte entendible lo que se dice.*
- b) *La Coherencia de la comunicación en periodos de crisis le permitirá a la empresa conservar su imagen, sus valores y sus roles.*

c).- Postura Proactiva.

En la comunicación de crisis el objetivo principal de cualquier empresa es volver a la normalidad. Esto es una labor que hay que llevar a cabo a corto plazo y de forma proactiva. O sea, que en cualquier crisis lo que intenta la empresa es quedarse al menos como estaba antes de que ocurriera el conflicto.

Actualmente las técnicas de comunicación van mejorando y existe una tendencia que es practicar aquello de... ”no hay mal que por bien no venga”, o sea, que de una crisis hay que buscar siempre el propio reforzamiento de su imagen. Aún dentro de la catástrofe cabe la posibilidad de explotar el éxito si la respuesta técnica y de comunicación de la empresa han sido las adecuadas. Desde la opinión de muchos profesionales a la cual nosotros nos sumamos, la empresa no sólo debe de eliminar las connotaciones negativas de riesgo si no que además debe de estar en disposición de aprovechar la oportunidad que ese riesgo; la crisis, le pueda aportar.

Al menos con este espíritu es como se plantean los profesionales de la comunicación en España las actuales crisis, buscando las oportunidades que la situación puede depurarle y además sacar algún beneficio. Esta estrategia se encuentra ya en la historia con la famosa frase del filósofo Confucio quien postulaba en el año 600 antes de Cristo que “quien comete un error y no lo corrige se equivoca por segunda vez”.

Apoyándose en ese precepto, la multinacional automovilística Mercedes-Benz hizo propósito de la enmienda y se puso a lavar la deteriorada imagen de su nuevo modelo la “Clase A”., cuyo lanzamiento en Octubre de 1997 estuvo marcado por el vuelco del modelo en la famosa “prueba del alce”.

La solución del problema hoy no arroja dudas en cuanto a la estabilidad de la marca, pero el costo de la imagen va a ser difícil de superar puesto que su responsable, Daimler Benz en Alemania tardo en reaccionar después de que los medios de comunicación ya se habían hecho eco del accidente. El día 11 de Noviembre de 1997, optó por la solución correcta, retirar el coche del mercado para solucionar su problema a pesar de los costes de imagen que esto conllevaba.

Sin duda, hoy la casa alemana se merece un voto de confianza, demostrando que es su primer fracaso en cien años de historia y Mercedes no se ha escondido, ha afrontado el problema y lo ha solucionado sacando el vehículo reforzado al mercado internacional.³

3 Fuentes: Revistas Especializadas como *Auto*, *Motor*, *Sport* (14-2-98; pág.14), *Tráfico* (1-12-97, pag.48), *Autopista* (1-2-8, pág.28), y Periódicos Nacionales: *El Mundo* (27-11-97, pág.40), *El País* (30-10-97, pág.54), etc.

El profesional de la comunicación tiene que plantearse la crisis con este espíritu de trabajo, buscando las oportunidades que la situación puede depararle para superar el panorama adverso y además sacar algún beneficio.

Con esta mentalidad, debe saber exponer a tiempo todos aquellos datos positivos de la empresa: productos en el mercado, puestos de trabajo, inversiones en investigación y desarrollo o en mejoras del medio ambiente, etc. Es también el momento de resaltar otras actividades en las que la empresa participa y que pueden proporcionar a sus públicos un imagen más humana de la compañía, como puede ser la labor social que realiza, presupuesto para patrocinios, mecenazgo, colaboración o creación de su propia fundación, etc.

En este sentido es importante también que la empresa a través de la figura del portavoz incluya en sus alocuciones referencias al futuro de actividades dentro de su entorno o proyectos que la empresa va a desarrollar. Estas aclaraciones vendrán a demostrar que la empresa sabe lo que hace aún en situaciones críticas. Si se logra transmitir toda la confianza posible, sin duda saldrá beneficiada, una vez las aguas después de la crisis vuelvan a su cauce.

El Centro de Control de la Crisis.

El plan de crisis no sólo debe contar con la organización adecuada para un comité de crisis, sino que además es importante que planifique tanto el emplazamiento físico como el centro de operaciones donde se van a instalar los distintos públicos que formarán parte de la crisis. Y que además se preocupe por dar respuesta a cuestiones tan elementales como: Una centralita bien equipada para hacer frente a numerosas llamadas, ¿Qué hacer con las llamadas anónimas?, o ¿Cómo tratar los rumores?, etc.

El centro de operaciones destinado al trabajo del comité de crisis suele ser ocupado en la mayor parte de los casos por una de las salas de reuniones habituales de la empresa, ya que en la práctica son pocas las organizaciones que pueden permitirse la instalación de una sala reservada exclusivamente para este fin. En este escaso margen se encuentra la empresa BBV, quien posee en la actualidad una sala diseñada como centro de operaciones permanente para la dirección de comunicación del grupo y habilitada con las nuevas tecnologías en herramientas de comunicación para ser utilizada como sede del Comité de Crisis cuando se produzcan.

En cuanto a las condiciones e infraestructura con la que debe contar el centro, dependerá de las características y necesidades de la propia compañía. Es importante en estos casos tener en cuenta tanto el número de miembros que formarán el comité, como el tipo de crisis potenciales a las que la empresa pueda enfrentarse. No obstante, independientemente de unas u otras cuestiones el centro de operaciones debe disponer de una tecnología y materiales necesarios para responder a una crisis de manera inmediata. A juicio de los profesionales son los siguientes:

- a) *Medios de comunicación: teléfono, fax, correo electrónico, ordenador.*
- b) *Medios audiovisuales: monitor de vídeo, monitor de TV., radio, proyector de transparencias, videoconferencias, etc.*
- c) *Medios técnicos: pizarra, tizas, mapas, papel, fotocopidora, material de escritura.*
- d) *Medios humanos: una secretaria.*

Hoy, cada vez con mayor frecuencia nos encontramos que la dispersión geográfica de muchas compañías y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información permite que los comités de crisis se puedan dividir en varias sedes de la compañía donde los miembros se reúnen para analizar y tomar decisiones interconectados a través de imagen y voz (videoconferencias). Esta nueva forma de reunión es posible gracias a la ayuda de una figura denominada “coordinador de información”.

La finalidad de esta figura es proporcionar al comité de crisis todo un sistema de información necesario mediante la recopilación de datos sobre el hecho o circunstancia que ha provocado la crisis en la compañía. La funciones de este coordinador consistirá en:

- a) *Reunir en el menor tiempo posible a todos los miembros que forman el comité de crisis y ponerlos en antecedentes de todo lo que está ocurriendo.*
- b) *Recopilar, seleccionar y extraer toda la información generada por la crisis en los medios de comunicación y ordenarla para que sea posteriormente entregada a cada uno de los miembros del comité.*

Por otra parte, existen también otros públicos que aunque no formarán parte del Comité de Crisis sí que necesitan ser tomados muy en cuenta a la hora de gestionar la crisis porque se verán implicados o afectados por ella en alguna medida.

El comité, debe estar preparado para que todo el operativo montado resulte eficaz para los propios públicos que harán uso de él y para que la propia empresa pueda tenerlos a su vez vigilados, controlados y organizados. Todo este operativo es importante que sea revisado varias veces porque no es de extrañar que al final queden en el olvido cuestiones importantes. Alguien dijo “que la suerte es el esmerado cuidado de todos los detalles”.

Sin entrar a valorar el acierto de esta frase, sí conviene sacar la conclusión que en estas ocasiones es mejor no abandonar las cosas ante la diosa fortuna.

Todas estas medidas serán tomadas teniendo en cuenta cuatro públicos principalmente: periodistas, secretarías, personal interno, representantes sindicales, familiares (en caso de accidentes con víctimas).

- a) *Las secretarías. Deberán funcionar ante la llamada de un medio de comunicación como meras receptoras de llamadas del exterior y desviar ésta llamada según nuestro criterio, al Responsable de Comunicación o al Gabinete de Prensa. Conviene recordar en estos casos, que la transparencia informativa que es la ley de oro de la comunicación en toda empresa, nada tiene que ver con el derecho a la confidencialidad que la empresa tiene que seguir en situaciones claves; en las que más vale callar a tiempo.*
- b) *Periodistas. Deberán ser recibidos en un local exclusivamente preparado para este colectivo en el que debe encontrarse toda la infraestructura necesaria: teléfonos, fax, ordenadores, impresora, documentación o dossiers de información de la empresa, monitor de TV y radio. Una sala que dispusieran incluso de un cuarto de baño, para evitar que los periodistas no anden de un lugar para otro dentro de la empresa y que puedan investigar por su cuenta.*
- c) *Representantes Sindicales. Hay que tenerlos bien controlados porque suelen ser la fuente de información en estos casos que más busca el periodista.*
- d) *Los familiares. También deberían estar reunidos en una sala con un entorno adecuado y hospitalario y acompañados por personas adecuadamente preparadas para estos casos como pueden ser: psicólogos, médicos, y un asistente social.*
- e) *Personal Interno. Es el público habitual que recibe la comunicación interna en la empresa y resulta ser un colectivo que se distingue por su gran diversidad de puntos de vista y de cultura (desde los directivos a obreros, pasando por maestros de taller, miembros de las unidades de producción, etc). Es indispensable por lo tanto, que en situaciones de crisis la empresa se tenga que justificar ante sus distintos públicos con más firmeza que nunca mediante una comunicación responsable y multiforme (la forma de comunicarse no puede ser la misma para todos sus públicos internos), en todos los niveles a fin de crear un sentimiento de cohesión entre todos).*

La comunicación hacia los empleados en estas situaciones debe ser muy fluida, porque es precisamente en estos públicos donde comienzan a aparecer los primeros rumores. Para evitar que se produzcan estas situaciones los responsables de la comunicación deben instalar herramientas (tablero de abordó, tablón de seguimiento, intranet, correo electrónico, octavillas, cartas personalizadas, etc), que se conviertan en instrumentos indispensables para el seguimiento de todos los acontecimientos acaecidos a última hora en la gestión de la crisis.

El control del Rumor ante una Comunicación de Crisis

En esta investigación el tema del rumor ha sido considerado con una importancia especial teniendo en cuenta la categoría que conlleva su stirpe. Por ello, queremos profundizar un poco más a través de nuestra investigación desde su origen, su comportamiento, y las consecuencias que puede acarrear su rápido crecimiento dentro de la empresa.

El rumor, se puede presentar de formas muy diversas pero en la gran mayoría de las ocasiones éste se origina en la propia empresa. Es provocado por no tener agilizados unos sistemas adecuados de comunicación interna o bien porque la información que posee no se filtra adecuadamente al existir una excesiva jerarquización. Situación que conlleva a que se creen historias (en ocasiones ciertas) que van rodando de boca en boca por la empresa, sin que nadie se preocupe de desmentirlas o pararlas y puedan desembocar en un punto que ya no tiene remedio.

No faltan tampoco ocasiones en las que el rumor tiene su caldo de cultivo en la autosuficiencia de los responsables de la compañía. Quienes en la mayor parte de las ocasiones no consideran necesario facilitar determinadas informaciones sobre situaciones que para ellos están muy claras; porque pertenecen a su vida cotidiana y que sin embargo no ven que para el personal no lo son.

Un tercer embrión de la crisis en la empresa se encuentra en la propia competencia, pues existen casos en el mercado, de compañías que levantan fuertes difamaciones y las distribuyen incluso escritas mediante octavillas para reducir a sus adversarios en el mercado.

Para argumentar pues el protagonismo que cada día alcanza el rumor en la empresa, la revista *Fortune* publicó en el año 1996, que en cada jornada laboral corrían por la empresas norteamericanas 33 millones de rumores. Y añadía: “el 75% de ellos ciertos”. El dato demuestra que no es la primera vez, ni la última, que un rumor acarrea una crisis en la empresa, provoca desconfianza, desprestigia la imagen de la compañía, suscita malestar entre sus empleados, repercute en el ritmo normal de la producción, e incluso ha generado el cierre de alguna empresa.

En la práctica, el rumor resulta ser en la mayor parte de las ocasiones la antesala de la noticia y aquí procede recordar aquel refrán popular que dice “cuando el río suena agua llevará”. Cuando corre un rumor en la empresa es casi siempre provocado por el mal funcionamiento de los circuitos internos de comunicación; no funcionan de forma correcta. En una situación como esta lo mejor es responder rápidamente, optando por dos posturas:

- a) *Que se desmienta si la información es infundada o errónea negando el incidente y evitando que los hechos se propaguen de manera inexacta o intentar al menos que la postura de la empresa quede reflejada. Recordemos en este caso la actuación de la empresa Procter & Gamble, cuando se vio afectada por un rumor concerniente a su pertenencia*

cia a una secta satánica, y no tuvo otra forma de actuar que negar todo.

- b) Como segunda alternativa, plantear la realidad pura y dura, sin aderezos y que el rumor quede definitivamente exterminado. En esta opción la empresa asume sus responsabilidades tomando la actitud de confesión; la cual proporciona una imagen de coraje ante la opinión pública.*

Las reacciones ante cualquier rumor en la empresa es indudable que son diferentes según quien ostente el mando en la dirección de la compañía, pero en esta investigación hemos comprobado que existen unas reglas básicas que funcionan en la mayor parte de las empresas españolas actualmente. Son tres premisas a tener en cuenta a la hora de que aparezca un rumor:

- a) Primero hay que comprobar si el rumor que aparece en la empresa es cierto o falso. En el primer caso hay que aclararlo cuanto antes. En caso contrario, no hay que contestar ante el rumor de frente, sino de forma indirecta y con un elemento que deje al rumor en ridículo.*
- b) No aplicar tampoco la política del avestruz. Ante el rumor hay que responder de forma rápida, cierta y veraz.*
- c) Si se acude a la nota de prensa, no iniciarla nombrando al rumor en primer lugar, de tal forma que no despertemos el interés de aquellos públicos que no lo conocen.*

Sea como fuere el momento o las circunstancias en las que se produce el rumor dentro de la organización es indispensable dar un consejo o mejor un antídoto, utilizado por aquellas empresas que se han preocupado porque su política de comunicación funcione.

Nuestro antídoto es ejercer una comunicación fluida que mantenga motivado, informado y animado a sus empleados, al objeto de que todos de alguna manera se involucren en los objetivos de la empresa.

Esta política anulará falsos rumores de daños insospechados que en la empresa moderna cuenta con eficaces herramientas para ser combatido, como: Internet, Intranet, Correo electrónico, etc., que hacen que su ejecución sea inmediata.

En este sentido, uno de los aspectos más decisivos a la hora de combatir el rumor es tomar la iniciativa de comunicar y difundir la información con rapidez. De esta manera se consigue que la empresa pueda anticiparse al rumor proporcionando una versión oficial de los hechos, antes que estos puedan generar una crisis.

Esta relación con los medios de comunicación se puede establecer utilizando diversos canales para la difusión del mensaje (Figura 5.12)



Figura 5.12 (Fuente: *Elaboración propia*)

En este aspecto hacemos mención también al caso ocurrido en Estados Unidos cuando apareció en la prensa la fotografía de una famosa actriz muerta y con un medicamento en la mano. La alarma entre los usuarios de este fármaco cundió propagándose como un gran rumor entre la población.⁴

El estilo desarrollado en la Comunicación de Crisis.

El reconocimiento otorgado por profesionales, estudiosos y docentes sobre la importancia que posee el plan de comunicación de crisis en la empresa contemporánea conlleva a señalar también la importancia que en él se le otorga al estilo de la comunicación empleada. O sea, que tan importante es diseñarlo como la forma de transmitirlo.

Las líneas de la comunicación en tiempos de crisis no deben cambiar los comportamientos o las formas de comunicación habitual en la propia empresa. Aunque indudablemente si se verá afectada esta comunicación por el aumento en volumen de trabajo y como consecuencia, el agobio será mayor. No conviene olvidar que en una situación de crisis toda la vida de la empresa se ve afectada y por lo tanto la relevancia de la comunicación en estos momentos toma un tono sobredimensionado.

4 (.....) “Uno de los casos más conocidos en los que se demuestra la efectividad de la red ocurrió hace unos años en Estados Unidos, cuando los medios de comunicación mostraron el cadáver de una popular actriz mostrando en su mano un medicamento contra el asma. La alarma cundió entre enfermos que tomaban el fármaco. Ante esta imagen el laboratorio fabricante del producto elaboró una información sobre el medicamento, la compañía y las posibles causas del suceso. De esta forma los usuarios del medicamento que accedieran a la web obtendrían más información y contribuirían a difundirla. Así los laboratorios consiguieron ganar en tiempo a la televisión mediante la eficacia y rapidez que les prestaba esta nueva herramienta de comunicación”.

En el marco de este trabajo hemos podido conocer como maneja la comunicación en tiempos de crisis la empresa española actual. De donde se desprende que existen unas reglas inalterables en la comunicación que son sus comportamientos ante los medios de comunicación; donde demuestra no sólo su grado de profesionalidad sino la propia personalidad de la compañía.

El trato con los medios siempre obliga a mantener unas normas de conducta en las que entran el respeto mutuo; comportamiento que el comunicador de la crisis debe adornar con cierto toque de clase y saber estar.

En cuanto a como se establecen las pautas, estilos y formas de esta comunicación de crisis, lo primero que hay que advertir es que el responsable de comunicación tiene que tomar la iniciativa en todo lo que repercute a la comunicación de la empresa afectada. Existen por tanto unas reglas inmutables en la comunicación de crisis, que deben ser mantenidas a toda costa:

- a) *No hay que mantener nunca una postura a la defensiva con los medios de comunicación respondiendo siempre a sus ataques. Para ello la mejor solución, según los profesionales consultados, “es mantener una política de transparencia, proporcionándoles las informaciones que sobre el conflicto nos reclaman y en caso de que la demanda de información no haya sido satisfecha, se deberán dar las razones oportunas”. Este ejemplo se suele dar con mucha frecuencia en dos compañías públicas españolas, nos referimos al caso de RENFE e Iberia. Dos empresas que debido a su actividad laboral están siempre predispuestas a sufrir grandes crisis en su sector provocadas por accidentes, huelgas, etc. El Portavoz de comunicación externa de RENFE⁵ comenta que en caso de accidentes, “nuestra vocación es decir la verdad de lo ocurrido, pero esa verdad para que sea cierta exige un tiempo prudente porque los accidentes ferroviarios conllevan una investigación del suceso. Motivo por el cual la información más detallada a los medios de comunicación es transmitida muchas horas más tarde del momento en que han ocurrido los hechos.” Y mucho más tarde de lo que el periodista desea”. Este argumento lo hemos podido comprobar mediante la información transmitida y recogida en el accidente ferroviario más trágico registrado en España durante los últimos 17 años, producido el 31 de Marzo de 1997 en la localidad navarra de Uharte-Arakil. El accidente se produjo a las 19.45 horas y RENFE fue emitiendo comunicados durante toda la noche a los medios de comunicación. En estos partes se decía únicamente ...”se ha abierto una investigación para averiguar las causas del accidente y hasta el momento la única informa-*

5 Entrevista mantenida con Carlos Manuel Sánchez; Responsable de comunicación externa de RENFE.

- ción facilitada por la compañía era el número de fallecidos y heridos hasta el momento, hora, sitio y causa probable que parece haber provocado el accidente”..... “La Nota Oficial sobre los hechos fue proporcionada por RENFE a las 12 horas de la mañana siguiente, habiendo transcurrido más de doce horas desde que ocurrieron los hechos”.*
- b) Tampoco hay que dejar que una falsedad pueda ser admitida como verdad, a falta de un desmentido a tiempo. Esta circunstancia se aprecia cuando muchos periodistas hacen la misma pregunta y aquí lo que se revela es que existe una falta de información sobre el hecho. En este caso los profesionales de la comunicación tenemos asumidas determinadas frases que funcionan como axiomas en el oficio y que no pueden disimular un cierto mensaje amenazador: “Di lo que es antes de que otros digan lo que no es”; o “Por mucho que calles, el periodista va a escribir igual”.*
 - c) Es necesario igualmente dotar a la comunicación de un tono objetivo. No olvidar en estos casos que en la comunicación a quien hay que darle preferencia es al tema de la crisis.*
 - d) La comunicación en estos casos debe estar construida sobre la eventualidad de una persistencia de la crisis. Esta prudencia se traduce en no avanzar la salida de la crisis, antes de estar seguros y en organizar los balances de la información en cada etapa de la crisis. Y como regla general debemos conducir el estilo empleado en la comunicación desde la óptica del fin de la crisis.*
 - e) Y para finalizar una regla general de los más expertos en estrategias de comunicación en tiempos de crisis, hablan de lo necesario que resulta preparar las grandes líneas de la comunicación post-crisis.*

En cuanto a cómo debe ser el marco del comportamiento a seguir en materia de comunicación durante la crisis, por parte de comunicador y periodista, la prioridad principal reside en el entendimiento mutuo. Desde un principio, es importante que ambas figuras definan los derechos y obligaciones de cada uno, para crear lo antes posible ese estatus beneficioso para ambas partes. Es en este punto cuando habría que recordar a ambos interlocutores la famosa fábula del escorpión y la rana que dice así:

(...) “Un escorpión quería cruzar un arroyo y le propuso a la rana que le portara en su lomo a la otra orilla. La rana, expresó su temor al propio picotazo del escorpión, quien conformó a la rana argumentando que si así actuase él también se ahogaría. Al quedar la rana convencida iniciaron la travesía, donde a mitad de camino el escorpión inoculó su temido veneno al confiado anfibio, quien hundiéndose en el agua pedía una explicación. “No lo sé, chica, -respondió el escorpión- a punto de ahogarse. Es mi carácter, es que soy así”.

Esta fábula es comparable en la vida real con la relación existente entre el comunicador de empresa (la rana) y el periodista (el escorpión), quienes están condenados a entenderse.

Una relación profesional en la que deben estar muy claros los papeles que ambos personajes han de asumir. Desde el punto de vista del profesional de la comunicación, éste ha de asumir ante el periodista la obligación de veracidad de la propia información que él difunda, debe respetar las primicias que le pueden llegar y agilizar la información que debe ser confirmada. Pero estas responsabilidades llevan como contrapartida el derecho a ser contrastado por el periodista siempre que se vaya a hablar de la empresa.

Un derecho a ser consultado que ha sido ganado a pulso por el profesional de la comunicación de la compañía . Un privilegio que el periodista sólo otorga a profesionales que en momentos difíciles han respondido con exactitud y quien sólo conociendo en profundidad el trabajo del periodista puede exigirle que “respete nuestro silencio o confíe en nuestra respuesta, incluso sin dar pruebas que en ocasiones confirme aquello que estamos aludiendo”.

La necesidad pues de conocer al periodista y de que este nos conozca⁶ se convierte cada día en un signo de vital importancia para el profesional de comunicación de la empresa. Lograr ser considerado como una sólida fuente de información para el periodista será la señal de que el profesional se está convirtiendo en un profesional fiable en su sector.

Existen ciertas normas orientativas que a la hora de redactar y enviar una comunicación delicada en tiempos de crisis hay que tener en cuenta:

- a) *Redactar este tipo de informaciones con rapidez, gran claridad de contenidos y exactitud en la información.*
- b) *No utilizar slogan, adjetivos, tecnicismos, o palabras ambiguas en los comunicados.*
- c) *Enviar el comunicado al medio de comunicación oportuno y a los periodistas especializados.*
- d) *Respetar siempre los horarios de cierre en las redacciones.*
- e) *Facilitar la información en datos y cifras que el periodista va buscando aún por encima de nuestros intereses en comunicación.*

Este último consejo puede ser difícilmente entendible sino se recurre a narrar un caso verídico ocurrido en el año 1994 en la historia de la comunicación española.

6 Entrevista mantenida con Carlos Paniagua, Presidente de la Agencia de Comunicación “Paniagua Comunicaciones” con sede en Madrid.

Nos referimos a la Junta General de Accionistas de la banca BBV ⁷celebrada el 26 de febrero de 1994. Si hacemos un paréntesis en la historia, recordemos que por aquellos días el futuro de Banesto estaba en el candelero de toda la prensa española. Era un 5 de febrero, cuando se celebraba la Junta del Banco Santander, D.Emilio Botín había sido asaltado durante cincuenta minutos con preguntas sobre el caso Banesto y ninguna sobre su banco.

El comunicador de prensa de BBV tomó buena nota y transmitió a posteriori una nota de prensa en la que en los cuatro primeros párrafos mostraba a los periodistas lo que ellos querían saber: “la postura del BBV ante Banesto”. A continuación se decía todo lo que a BBV más le interesaba publicar. Aún hoy es recordada aquella nota de prensa por los profesionales, como un modelo de profesionalidad.

En la práctica como base de todas estas consideraciones existe un principio básico que se resume en una palabra: “Servicio”. El profesional de la comunicación en la empresa tiene como objetivo principal el de ayudar y facilitar las cosas a los profesionales de la comunicación porque sólo así podrá seguir existiendo el contrato innominado del Derecho Romano: “Do ut des”, doy para que me des.

Sobre estas claves de comportamiento ante la comunicación de la crisis, los responsables de la misma se encontrarán a la altura deseada porque desde esta base establecen un acoplamiento permanente de acciones comunicativas que comprometen tanto a la imagen como a la propia reputación de la compañía.

(Recibido el 10-1-2001, aceptado el 25-1-2002)

7 Hoy la banca BBV ha sufrido la fusión con otro banco pasándose a denominar el grupo BBVA.