

Las características del mensaje en la respuesta proactiva a la crisis: una aproximación teórica

Trabajo Final Máster Universitario

COMUNICACIÓN CORPORATIVA,
PROTOCOLO Y EVENTOS

Autor: Manuel Díaz López

Tutores: Dra. Elisenda Estanyol y Dr. Xavier Carmaniu

Índice de contenidos.

1. Introducción.	3
2. Planteamiento y justificación de la investigación: la importancia del mensaje en la Comunicación de Crisis dentro del contexto de la Sociedad Red.	3
3. La comunicación en la gestión de crisis.	
3.1. Aproximación al concepto de crisis: introducción y definición del término.	6
3.2. El concepto de crisis en el ámbito de las organizaciones.	8
3.3. Aproximación teórica al concepto de Comunicación de Crisis.	12
3.4. Modelos de gestión de crisis.	14
3.4.1. Modelo Onion de Pauchant y Mitroff	14
3.4.2. Modelo de Siete Capas de Hurd.	15
3.4.3. Modelo de Crisis Evitables y No evitables de González Herrero.	15
3.4.4. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.	16
3.4.5. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera.	16
3.4.6. Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski.	17
3.5. Tipos de crisis.	17
3.6. Fases de una crisis.	21
4. La reacción ante la crisis.	
4.1. Las estrategias de respuesta a la crisis.	23
4.2. Los criterios de rapidez, credibilidad, veracidad y transparencia.	26
4.3. ¿Comunicar o no comunicar? La importancia del mensaje.	28
4.4. Las características del mensaje en la respuesta proactiva a la crisis.	29
5. Conclusiones.	34
Bibliografía.	36

RESUMEN: El cambio tecnológico que ha supuesto la llegada de internet y de las redes sociales ha modificado y reestructurado el posicionamiento de las organizaciones en los mercados actuales. Los flujos de información son ahora mucho más complejos que hace dos décadas, y las organizaciones están permanentemente expuestas en las redes sociales y en internet. Estos cambios han obligado a las organizaciones a reestructurarse para dar respuesta a los nuevos desafíos que se plantean. Uno de los más importantes es la gestión de la crisis (corporativa o institucional) y la gestión de la comunicación cuando ésta se produce. Las crisis se suceden y modifican su paradigma en la Sociedad Red. La gestión de las mismas y la gestión de la comunicación de crisis están alcanzando un valor cada vez más tangible y cada vez más importante. En la respuesta a las crisis es donde se pone a prueba la credibilidad, la misión y los valores de una organización. Este trabajo pretende analizar las estrategias de respuesta a una crisis organizacional a través del análisis crítico de aquellos corpus teóricos que han tratado sobre la construcción y las características del mensaje tras la adopción de una respuesta proactiva a una determinada crisis por parte de las organizaciones.

Palabras clave: crisis, gestión de crisis, comunicación de crisis, respuesta a la crisis, mensaje.

ABSTRACT: The Internet and the use of social networks have brought about a paradigm shift for organisations; information flows are now much more complex than two decades ago; and organisations are now permanently exposed on the Internet and social networks. In the light of new challenges, organisations have had to make changes to accommodate the Network Society. One of the most important changes is in the realm of crises management communication (corporate and institutional) and related communications, which is becoming increasingly tangible and of great value to an organisation. The response to a crisis is where the credibility, mission and values of an organisation are being put to the test. This paper aims to carry out a critical analysis of crisis response strategies from theoretical corpus where organisations have been proactive in the construction and characteristics of their crises response message.

Key words: crisis, crisis management, crisis communication, crisis response, message.

1. Introducción

La construcción del mensaje en comunicación de crisis es un proceso crítico ya que es el punto de partida de la estrategia de comunicación para cualquier organización. La elaboración del mismo se encuadra dentro de unas variables marcadas por la naturaleza de la propia organización, el tipo de crisis a la que se enfrenta, los públicos a los que ésta afecta, el tipo de estrategia comunicativa que la organización defina para responder a la crisis, el canal (o canales) a través del cual se difundirá el mensaje y el tiempo de reacción, que será clave a la hora de diseñar una narrativa favorable a los intereses de la organización. Aquí radica la relevancia de este trabajo: poner el foco sobre las aportaciones teóricas que han trabajado un aspecto esencial de la Comunicación de Crisis: el mensaje.

El objeto de estudio es la elaboración de una aproximación teórica a la construcción del mensaje en el ámbito de la Comunicación de Crisis. La importancia de la primera reacción es determinante para el posterior control de aquélla. Por ello, vamos a tratar de definir qué características debe tener el mensaje para ser efectivo desde una estrategia de respuesta a la crisis proactiva (no reactiva).

La pregunta a la que responderemos será la siguiente: ¿qué elementos y características debe tener el mensaje difundido desde el estallido de una crisis para cumplir con las máximas de contención y neutralización de ésta por parte de la organización?

Para ello analizaremos las distintas aportaciones teóricas sobre las características del mensaje propuestas por los investigadores en materia de Comunicación de Crisis que abra una línea de investigación para futuros trabajos que se enriquezca con las aportaciones de otras disciplinas que estudien en profundidad el proceso de construcción del mensaje desde el análisis lingüístico del mismo y desde el contexto social, cultural y discursivo en el que se produce.

2. Planteamiento y justificación de la investigación: la importancia del mensaje en la comunicación de crisis dentro del contexto de la Sociedad Red

Antes de abordar las cuestiones concretas que vamos a desarrollar en este estudio, es preciso hacer una serie de reflexiones que nos ayuden a entender y comprender los cambios de tipo económico, social y tecnológico que han caracterizado a la transición al nuevo milenio por sus consecuencias directas sobre los parámetros y los paradigmas de la comunicación en (y desde) las organizaciones. A partir de estas reflexiones, veremos cómo la evolución (cada vez más compleja) de la denominada era

informacional (Castells, 2004), nos obliga a replantearnos de forma permanente las coordenadas y los códigos del mundo que nos rodea con el fin de reanalizar y acompañar los postulados teóricos a la realidad cambiante de nuestros días.

El proceso de globalización que hemos vivido en los tres primeros quinquenios de este siglo está de algún modo protagonizado por el salto de la era postindustrial a la era informacional y digital, que está marcada por un cambio tecnológico en constante evolución. La progresiva desregulación y la liberalización aplicada desde los estados, junto con las ventajas que aportaba la nueva revolución tecnológica y digital, permitieron a las organizaciones reestructurarse y reposicionarse creando nuevas sinergias productivas que dieron origen a la denominada empresa red (Castells, 2004). Este cambio tecnológico motivó la aparición de la Sociedad Red, es decir, la sociedad que crea y participa en la transmisión de información y de conocimiento a través de las diferentes herramientas tecnológicas. Consecuentemente, la multiplicidad global de emisores y receptores ha crecido forma exponencial, por lo que los procesos de comunicación están siendo sometidos a una reformulación permanente y a una nueva construcción de significados (Gonzalo y Farré, 2011).

En este contexto, la información se ha convertido en el eje central de todo este proceso y, junto a ésta, la comunicación como fórmula de intercambio de información. De esta forma, el control de la información (a través de los planes de comunicación estratégica) es fundamental para las organizaciones ya que este control se ha convertido en un activo (valor) de vital importancia. El grado de complejidad informacional y comunicativa de la Sociedad Red (tras la irrupción de las redes sociales) supone un reto para las organizaciones, especialmente cuando se genera una situación de crisis (ya sea previsible o inesperada) extendida a una sociedad interdependiente e interactuante (Larrea, 2003). Es precisamente en este punto donde surge el interés de este trabajo por tratar de ofrecer una aproximación crítica a las formulaciones teóricas que se han dado en los últimos años en lo relativo a las características que el mensaje (es decir, la unidad de información que comprende el nivel textual constituido por elementos lingüísticos y el nivel del discurso, que se constituye a través de la emisión del mensaje en un determinado contexto) debe tener durante la gestión de la comunicación de crisis.

En la era de Internet cualquier crisis se *viraliza* y se propaga de forma instantánea a través de las redes sociales dificultando el control de la misma. La velocidad de propagación de una crisis es directamente proporcional al índice de falsedad de las noticias (o de los mensajes) que la alimentan. Esta afirmación tiene su base en un

estudio realizado por Vosoughi *et al.* (2018), en el que se analiza la difusión de más de 4,5 millones de tweets entre 2006 y 2017. Para ello verificaron y clasificaron el índice de verdad o falsedad que había en cada una de esas historias. El estudio llegó a la conclusión de que la falsedad se difunde significativamente más rápido y más lejos que la verdad en todas las categorías de la información. Los rumores y las noticias falsas (*fake news*), por tanto, son una pieza esencial a controlar y neutralizar en todo proceso de comunicación de crisis.

Los medios de comunicación (y los medios e instituciones que transmiten información al público) ya no son un fenómeno de masas en el sentido clásico del término (un emisor varios receptores). Los nuevos medios proyectan un efecto interactivo e individualizado del acceso a la información por parte del ciudadano. Este dominio participativo en la creación o transmisión de información puede ser determinante para contener e impedir la *viralización* de una crisis

La fragmentación progresiva e inherente a la expansión de los nuevos medios provoca un efecto en el ciudadano ya que su capacidad de interactuar con los medios le lleva a adoptar un rol de *broadcaster citizen* en el que predomina el “individual control over content” (Sunstein, 2001). Las formas de comunicación se han digitalizado y democratizado a escala local y global. Este fenómeno ha provocado que las organizaciones se tengan que adaptar a la nueva realidad optimizando y reformulando (entre otros) los modelos de Relaciones Públicas propuestos por Grunig y Hunt (1984): (1) *modelo de agente de prensa* (basado en la propagación de información propagandística); (2) *modelo de información pública* (se caracteriza por la difusión de información no necesariamente de forma persuasiva); (3) *modelo asimétrico bidireccional* (también llamado modelo de persuasión científica, la comunicación es bidireccional pero la organización tiene todo el control del proceso comunicativo) y (4) *modelo simétrico bidireccional* (su finalidad es la comprensión mutua entre la organización y sus públicos: se establece entre ambos una relación dialógica).

Las nuevas tecnologías han modificado las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Es en este contexto donde hay que situar el hecho de que los clientes recurran cada vez más a las redes para exponer sus experiencias y opiniones sobre determinados productos, políticas, crisis, etc. Hay que destacar que, de forma paralela a la evolución de las redes sociales en los últimos años, se ha producido una evolución del rol de los usuarios y de los consumidores. Por ejemplo, ahora nos encontramos con un tipo de usuario más especializado que genera contenido a partir de la experiencia de consumo de determinados productos y servicios. Este tipo de usuario/consumidor, que proviene de la revolución de la Web 2.0, consume a la vez que produce

(*consumer+producer*). Esta doble condición ha creado un nuevo término denominado *prosumer* (o *prosumidor*). Sin lugar a dudas, este nuevo tipo de consumidor es un activo importante para las organizaciones.

Este cambio en el paradigma informacional de la Sociedad Red ha modificado las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Las redes son inmediatas y difunden la información rápidamente de forma pública. La Sociedad Red es cada vez más compleja y los riesgos asociados a ésta y las crisis potenciales derivadas de ésta (ya sean ambientales, técnicas, sanitarias, comerciales, políticas, etc.) crecen de forma exponencial. Las organizaciones deben atender a numerosos elementos asociados a un proceso de comunicación de una crisis: los propios actores, los públicos destinatarios o los medios de comunicación (Sánchez, 2002).

Para ser competitivas, las organizaciones y sus Departamentos de Comunicación deben mantener una escucha activa permanente a través de procesos de monitorización y análisis de resultados con el fin de mantener una actitud preventiva y de seleccionar (en caso de estallido de la crisis) la estrategia más adecuada a las características de una eventual crisis. Esta actitud preventiva se materializa en la elaboración del Manual de Crisis, que sirve de protocolo de actuación para actuar de forma rápida y efectiva ante el estallido de una eventual crisis. A partir de estos preceptos, **este trabajo pretende profundizar en el conocimiento de los mecanismos de respuesta proactivos de las organizaciones a través de la construcción del mensaje durante la gestión de una crisis**. En este sentido, analizaremos cómo la construcción del mensaje está determinada por el tipo de estrategia comunicativa de respuesta a la crisis (*crisis response*). Entendemos, por tanto, que es necesaria una revisión crítica y una aproximación teórica a aquellas teorías y autores que, partiendo de estudios anteriores, han tratado de actualizar (es decir, de acompañar) los postulados de la Comunicación de Crisis a la realidad actual de nuestros días.

3. La comunicación en la gestión de crisis

3.1 Aproximación al concepto de crisis: introducción y definición del término

El término crisis presenta varias acepciones que componen un campo semántico muchas veces orientado y estigmatizado desde y hacia la incertidumbre, la dificultad, lo adverso o lo perjudicial: lo negativo, en definitiva. En los últimos años, el uso extendido del término ha seguido esta orientación semántica hasta el punto de que sintagmas nominales como “crisis económica” o “crisis ecológica” han gramaticalizado en un sentido negativo, es decir, si la economía o la ecología están en crisis es porque ambos

conceptos están atravesando (en este momento histórico) una “situación mala o difícil”¹. Sin embargo, esta es la tercera acepción del término en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. La primera acepción dice lo siguiente: “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”.

Observamos cómo esta primera acepción no presenta carga semántica de carácter negativo, sino de transformación y de cambio. En este sentido, si repasamos brevemente el uso del término en las disciplinas historiográficas, nos encontramos con un gran número de crisis que han ido sucediéndose a lo largo de la historia (crisis que han ido transformando la historia de forma periódica). Piénsese por ejemplo en la denominada crisis de 1640². Este momento histórico (de especial relevancia en la historia de España y en la historia de Cataluña) es negativo para la historiografía española (por cuanto supuso la pérdida de Cataluña por parte de la Corona española) pero es concebido por parte de la historiografía catalana como un cambio, como una oportunidad de desprenderse de la injerencia española. Por tanto, el término crisis tiene distintas acepciones (es decir, usos y significados) según la perspectiva desde la que se haga una aproximación a un determinado acontecimiento. Esta primera diferenciación semántica es necesaria para abordar la definición del término que desarrollaremos más adelante.

Nos encontramos, pues, ante un término referido a muchos momentos o acontecimientos históricos que nos inducen a pensar que siempre ha habido crisis en todos los ámbitos (económico, social, político, etc.). Ahora bien, es en estos momentos de cambio tecnológico hacia la era digital cuando se está produciendo una reformulación de la gestión y de la praxis comunicativa de las crisis, ya que ahora se expanden a escala global (y exponencial) gracias a las redes sociales. Las nuevas tecnologías han aportado nuevos métodos de comunicación más rápidos y efectivos. Estos cambios, como analizaremos más adelante, han modificado los estándares de gestión de comunicación de crisis asumidos en la era analógica, pero no han modificado los estándares éticos y profesionales que sustentan los principios básicos de la comunicación de crisis (Fearn-Banks, 2011).

De esta forma, el término crisis se ha expandido de forma global en los últimos años, especialmente a raíz de la crisis financiera originada en Estados Unidos en 2008 (la

¹ DRAE: tercera acepción del término.

² Las políticas autoritarias (precursoras del absolutismo) y centralizadoras del Conde-Duque de Olivares durante el reinado de Felipe IV provocaron una sublevación en Cataluña que puso en jaque a la Corona española hasta 1652.

denominada crisis de las hipotecas *subprime*). La Gran Recesión (Tapia y Astarita, 2011) originó una cascada de crisis derivadas de ésta que afectó a todos los niveles posibles de las sociedades occidentales (nivel económico, social, político, laboral, etc.). Por ello, este término ha sido aplicado a numerosas áreas de conocimiento (economía, sociología, ciencias políticas, etc.) multiplicando su sustancia semántica en función del sintagma nominal en el que el término estuviese ubicado: crisis económica, crisis social, crisis política, etc. Por tanto, hay numerosas disciplinas y áreas de conocimiento que han trabajado el concepto de crisis para la elaboración de un determinado constructo.

3.2 El concepto de crisis en el ámbito de las organizaciones

En el caso que nos ocupa, vamos a detenernos en el estudio del concepto de crisis organizacional, es decir, aquellas crisis que afectan a las organizaciones y a las instituciones.

Comencemos por una premisa compartida por algunos autores como Piñuel (1997), González Herrero (1998), Fearn-Banks (2011), Coombs (2014) o Ulmer *et al.* (2015): hay que definir el término crisis dentro del campo de conocimiento de la comunicación corporativa. La definición de crisis, por tanto, es el punto de partida sobre el que se articulan los diferentes análisis y razonamientos (teorías) que configuran el campo de estudio objeto de este trabajo. No obstante, encontramos diferencias sustanciales en los modelos de comunicación de crisis debido fundamentalmente a las divergencias establecidas desde ese punto de partida (la propia definición de crisis). A continuación, analizaremos algunas de las definiciones de crisis a partir de las cuales se han desarrollado los corpus teóricos de referencia³ en los últimos años. Veremos cómo hay numerosos elementos en común entre las distintas definiciones. Asimismo, también es confuso (como veremos más adelante) establecer la frontera que define a una crisis, es decir, determinar cuándo se produce la crisis⁴.

Piñuel (1997) establece en su obra una definición de crisis planteada desde los postulados de la Teoría de la Comunicación (no desde la Teoría de las Organizaciones). Su definición es referencial porque da relevancia a la actitud y al rol que la organización jugará frente a la crisis para proteger o restaurar su propia imagen:

³ El contenido y el desarrollo de cada uno de los corpus teóricos incluidos en este trabajo están determinados, en muchos casos, por el concepto de crisis definido en cada uno de ellos.

⁴ En este sentido, es preciso detenerse en lo que Pauchant y Mitrof (1992) denominan situaciones extraordinarias. Cuatro son las situaciones extraordinarias detectadas que pueden poner en riesgo a una organización: incidente, accidente, conflicto y crisis.

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (pág. 167)

Por su parte, González Herrero (1998) propone una definición de crisis desde una perspectiva global que incluya la potencial escalabilidad de incidentes o accidentes que generen conflictos que a su vez acaben con el estallido de una 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 responsables 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. (pág. 30)

La definición de crisis propuesta por Saura (2005) incluye la presencia de los medios de comunicación como elemento clave en la posible proyección negativa que una crisis pudiese causar y el concepto de escalabilidad:

Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad. (citado en Losada, 2010:24)

Por otro lado, Fearn-Banks (2011) define crisis como “un suceso de envergadura con un resultado potencialmente negativo que afecta a la organización, a la empresa o al sector, además de a sus públicos, productos, servicios o a su buen nombre.” (pág.2).

Uno de los teóricos que plantea la definición desde la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis⁵ es Coombs (2014). Para este autor, una crisis organizacional se define como una amenaza importante que apunta hacia las operaciones o la propia reputación de la organización y que puede tener consecuencias negativas para los *stakeholders* o para la propia organización si no se maneja de forma adecuada.

⁵ Esta teoría postula que los responsables en la gestión de la crisis deben encontrar respuestas a la misma en función de su grado de responsabilidad en la crisis y del grado de amenaza planteado por ésta.

Hay una línea de investigación desarrollada por Ulmer *et al.* (2015) que entiende la crisis como una oportunidad⁶, es decir, como una ocasión para la renovación y el crecimiento de la organización a través de una comunicación de crisis efectiva. Estos autores proponen una definición operativa de crisis:

Una crisis organizacional es un acontecimiento o una serie de acontecimientos específicos, inesperados y no rutinarios que crean altos niveles de incertidumbre y, simultáneamente, presentan oportunidades y amenazas para los objetivos prioritarios de la organización. (pág.7)

Como podemos observar, estas definiciones de crisis presentan analogías y alguna que otra diferencia. Piñuel (1997) y Ulmer *et al.* (2015) señalan como elemento principal la imprevisibilidad “repentina” e “inesperada” del acontecimiento (o acontecimientos) que generan una crisis. Piñuel traslada a su definición un componente de cambio entre una situación anterior y otra posterior (a la crisis). Por su parte, Saura (2005) y Fearn-Banks (2011) hablan de “situación grave” y “suceso de envergadura”. Ponen el acento en la naturaleza intrínseca del acontecimiento (“grave” y “de envergadura”), delimitando el posible carácter negativo de éste. González Herrero (1998) y Coombs (2014) hacen una alusión directa a la situación como amenaza (“importante” en el caso de Coombs) directa a los objetivos de la organización. Esta consideración de la crisis como amenaza también se da en Ulmer *et al.* (2015). En otro orden de cosas, hay dos definiciones que incluyen el potencial de escalar de una determinada crisis: tanto González Herrero (1998) como Saura (2005) refuerzan en sus definiciones la eventual pérdida de control que pueda comprometer el ideal de contención y neutralización de una situación de crisis. Por otro lado, si atendemos a las implicaciones -que una crisis tiene para una organización- y al rol que las organizaciones juegan ante el estallido de una crisis, encontramos similitudes en las propuestas de Piñuel (1997) y González Herrero (1998). Estas implicaciones obligan a la organización a reaccionar para proteger su imagen⁷ y su propia reputación⁸, con el plus de inmediatez y estrés que propone González Herrero (1998). Por último, entre las definiciones estudiadas, hay algunas que se centran en las consecuencias (potencialmente negativas) que las crisis tienen para la imagen y la

⁶ Esta tesis no es defendida por la mayoría de los autores. Destacan especialmente los casos de González Herrero (1998) y Piñuel (1997). Estos autores entienden que los riesgos derivados de una situación de crisis y los posibles daños que ésta pueda crear a la organización merecen una política de prevención para que la crisis no suceda. Anticipación y prevención son dos de las máximas defendidas por estos autores.

⁷ La imagen corporativa es la percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos (Balmer, 2001).

⁸ La reputación es la representación perceptiva de las acciones pasadas de una empresa y las perspectivas futuras que describen el atractivo de ésta para todos sus integrantes clave (Fombrun, 1996).

reputación de las organizaciones ante sus públicos, es decir, proyectan la definición de crisis hacia la fase posterior a la misma (la que implica la recuperación de dicha imagen y dicha reputación). Cuatro son los autores que se desmarcan en esta línea: Piñuel (1997), Saura (2005), Fearn-Banks (2011) y Coombs (2014).

Como hemos observado, hay varias concomitancias y divergencias de tipo conceptual en las propuestas de definición de crisis de estos autores. Las propuestas de Piñuel (1997) y González Herrero (1998) destacan la labor que desempeñará la actitud de la organización para hacer frente a una crisis. Ahora bien, de estos dos autores, sólo Piñuel (1997) incide en la reacción (actitud) de la organización para recuperar de nuevo la imagen ante sus públicos. La definición propuesta por Saura (2005) incluye un elemento novedoso y diferenciador como es la proyección de la crisis a través de los medios de comunicación, que pueden actuar como agentes potenciadores de los elementos negativos (como la difusión de una mala imagen) y sus consecuencias ante sus públicos. Fearn-Banks (2011) se decanta por una visión *nuclear* estructurada en torno a los diferentes elementos contextuales y situacionales de una determinada organización (el sector, los productos, los públicos, etc). Por su parte, Coombs (2014) se basa en los postulados de la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis, por lo que atribuye gran importancia a la gestión de una crisis en términos de responsabilidad (por parte de los responsables) y de amenaza para los *stakeholders* -y para la organización-. Ulmer *et al.* (2011) plantean una definición operativa y se centran fundamentalmente en la hipótesis de que toda crisis ofrece una oportunidad para la organización⁹. También incluyen un factor no considerado por otros autores como es el factor incertidumbre.

A priori, parece un tanto complicado tomar partido por una definición concreta. Lo ideal sería hacer una selección de los rasgos distintivos más importantes de cada una de ellas y aglutinarlos de forma teórica: si partimos de la base de que las crisis comparten algunos patrones comunes (según analizaremos en el apartado 3.5 de este trabajo), como por ejemplo la imprevisibilidad, la sorpresa y la urgencia, podemos decantarnos hacia las propuestas de Piñuel (1997) y de González Herrero (1998) en tanto que destacan la importancia que juega la organización en la reacción/respuesta a la crisis en un contexto de máxima urgencia. Sin embargo, no podemos ignorar el rol que desempeñan los medios en una determinada crisis (Saura); los estamentos que pueden verse afectados (Fearn-Banks, 2015) ni tampoco podemos ignorar la proyección

⁹ La mayoría de los autores estudiados se desmarcan de esta teoría y se centran en propuestas teóricas basadas en la prevención, la anticipación y la contención para la neutralización y resolución de una crisis. Destacamos a Coombs (2014), Seeger (2006), Sánchez (2002), Mariñas (2008), González Herrero (1998) y Piñuel (1997).

posterior en términos de recuperación reputacional y de oportunidad de crecimiento o transformación de la organización (Ulmer *et al.*, 2011). En este sentido, una organización puede iniciar un proceso de recuperación/renovación que implique un cambio radical en la estrategia de comunicación corporativa, y por ende, de su estrategia de comunicación en situaciones de crisis.

3.3. Aproximación teórica al concepto de Comunicación de Crisis

El siguiente paso tras analizar la definición de crisis en el ámbito de las organizaciones es extender el significado del término para estudiar qué entendemos por Comunicación de Crisis. Hoy día, tras los cambios de orden tecnológico e informacional producidos en los últimos años, hay una tendencia generalizada entre las organizaciones a dar cada vez mayor importancia a la comunicación como elemento estratégico (Losada, 2010). Una óptima gestión de una crisis pasa necesariamente por la elección de aquellas estrategias de comunicación que ayuden a mitigarla y contribuyan a reparar la imagen y la reputación de la organización. Sin embargo, el éxito en la gestión de una crisis está condicionado por numerosos factores que apuntan a la naturaleza concreta de la organización: estado de la comunicación interna, implicación de los públicos internos, gestión y coordinación desde la directiva, herramientas técnicas disponibles, articulación de planes preventivos y manuales de crisis, etc.

La comunicación en momentos de crisis obedece a una realidad urgente que en muchas ocasiones se ve relativizada por el propio concepto de crisis que maneja una organización y por su manera de afrontarla (González Herrero, 1998). Como es natural, las crisis se originan en las organizaciones y son éstas las que deben poner todo su empeño en la resolución de las mismas y en su posterior recuperación. Consecuentemente, hay que poner de manifiesto la importancia que tiene la activación de un plan de prevención y planificación: la primera estrategia será la de tratar de articular las herramientas necesarias de anticipación y prevención en “tiempo de paz” (Westphalen y Piñuel, 1997). Partiendo de estas premisas, González Herrero (1998) propone la siguiente definición de Comunicación de Crisis:

La capacidad de una organización de reducir o de 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. (pág. 38)

A continuación, incluimos diferentes aproximaciones al concepto tomando como referencia algunos de los autores que más han aportado en esta materia. Wilcox, Cameron y Xifra (2012:270) apuntan al hecho de que las situaciones de crisis ponen a prueba los planes estratégicos de comunicación y la gestión de riesgos que las organizaciones desarrollan hasta el estallido de la crisis.

Mariñas (2008) da gran valor al plan establecido para la comunicación en situaciones de crisis señalando que el plan de crisis (y el manual de crisis) “es un documento de existencia obligatoria, al menos en las sociedades cotizadas” (p.56).

Fearn-Banks (2011:2) señala que la Comunicación de Crisis es el diálogo entre la organización y sus públicos antes, durante y tras el desarrollo de los acontecimientos. Esta relación dialógica revela las estrategias y tácticas definidas para minimizar el daño a la imagen de la organización.

Westphalen y Piñuel (1992:91) creen que la comunicación de crisis tiene que apostar por dos elementos cruciales: frenar la crisis, por un lado, y contener al máximo la pérdida de crédito y daño a la imagen.

Ulmer *et al.* (2015:5) parten de Hermann (1963) para articular su desarrollo del concepto. De esta forma, identifican tres características comunes que definen a las crisis: sorpresa, amenaza y tiempo corto de respuesta. Según estos investigadores, estas tres características que definen a cualquier crisis son extrapolables al concepto de Comunicación de Crisis, que debe de contar con estos factores para desarrollar su plan de acción. Estos autores hacen una aportación muy interesante que ayuda a clarificar el concepto de comunicación de crisis al definir un total de diez conceptos erróneos que se suelen asociar a este campo de estudio:

1. La crisis construyen el carácter y la personalidad de la organización.
2. La crisis no tiene ningún valor positivo.
3. La comunicación de crisis trata de determinar la responsabilidad y la culpa (de la crisis).
4. La comunicación de crisis trata únicamente de proporcionar información a los *stakeholders*.
5. La comunicación de crisis implica adoptar una postura rígida y defensiva.
6. La comunicación de crisis trata de promulgar un plan de crisis prefabricado.
7. La comunicación de crisis trata de tranquilizar al público sobre el impacto de la crisis para evitar situaciones de pánico.

8. La comunicación de crisis implica comunicar sólo cuando hay nueva información disponible.
9. La comunicación de crisis consiste principalmente en gestionar la imagen o la reputación de una organización.
10. La comunicación de crisis implica manipular los hechos que rodean a la crisis.

Tal y como veremos más adelante, ninguno de estos conceptos erróneos es absoluto por cuanto atribuyen a la Comunicación de Crisis algunos elementos que sí son contemplados durante la gestión de una crisis y durante el diseño y ejecución de un plan de comunicación de crisis. Aun así, sirven para descartar algunas verdades absolutas que muchas veces se difunden desde el desconocimiento de los postulados de esta materia.

Cuando analizamos el concepto de crisis en el apartado anterior, observamos cómo la mayoría de autores destacaban (de forma implícita en sus definiciones) la correlación que hay entre el desarrollo de los acontecimientos y las posibles consecuencias negativas en términos de daños a la imagen o a la reputación. Este aspecto es esencial para entender, en todo caso, que la Comunicación de Crisis no es sólo la herramienta que permite gestionar la crisis, sino que es un componente clave en el plan de comunicación estratégica de cualquier organización. La cultura corporativa y la imagen que de ella se proyecta está articulada desde la planificación estratégica: la Comunicación de Crisis es el instrumento –estratégico- más importante para momentos de crisis porque, en caso de ser exitosa, evita la destrucción de todo el trabajo que se había construido previamente con esfuerzo y con talento. En este sentido, la Comunicación de Crisis puede considerarse como un activo¹⁰ en cualquier organización.

3.4. Modelos de gestión de crisis

Una vez que hemos tratado el concepto de crisis asociado a las organizaciones y hemos desarrollado una aproximación al concepto de Comunicación de Crisis, analizaremos seis modelos de gestión de crisis.

3.4.1. Modelo *Onion* de Pauchant y Mitroff

Este modelo da mucha importancia al papel que juegan los individuos a la hora de afrontar una determinada crisis. El nombre de *Onion* (“cebolla” en castellano) se debe al

¹⁰ Mariñas (2008) considera el plan de crisis como un activo empresarial.

hecho de que este modelo reconoce cuatro capas concéntricas que configuran cuatro niveles:

- *Nivel 1. Carácter de los individuos.* Las reacciones de tipo emocional y los mecanismos de defensa que se promulgan desde la organización son indicadores que ayudan a trabajar en este nivel.
- *Nivel 2. Cultura organizacional.* Aquí entran en juego los valores y creencias de la organización. La cultura organizacional condicionará la propia gestión de la crisis.
- *Nivel 3. Estructura organizativa.* En este nivel se sitúa el organigrama de la organización, por lo que también se sitúa el *comité de crisis*.
- *Nivel 4. Estrategia de la organización.* En este nivel se introducen los planes, mecanismos y procedimientos precisos para la gestión de crisis.

3.4.2. Modelo de Siete Capas de Hurd

Se trata de un modelo que atiende fundamentalmente a la fase de reacción y que no hace referencias explícitas a la eventual preparación o prevención durante la fase previa al estallido de la crisis. Hurd (1992) establece siete fases:

1. *Conectividad* (reuniones del equipo de crisis).
2. *Corrección de datos* (recopilación de información sobre los daños de la crisis).
3. *Filtrado* (los datos se convierten en información útil).
4. *Elección de los medios* (implica la elección de la herramienta de comunicación más adecuada).
5. *Memoria organizacional* (facilita el aprendizaje de crisis precedentes para la correcta toma de decisiones).
6. *Valores* (sirven para fijar prioridades).
7. *Proceso de grupo* (aglutina los elementos anteriores para la toma de decisiones del comité de crisis).

3.4.3. Modelo de Crisis evitables y no evitables de González Herrero

González Herrero (1998) establece una distinción entre *crisis evitables* y *crisis no evitables o accidentales*. Esta distinción parte de la premisa de que el resultado ideal en

la gestión de una crisis es alcanzar el punto de *no-crisis*. González Herrero (1998) entiende que las *crisis evitables* están sujetas a mecanismos de prevención e intervención desarrollados por parte de la organización¹¹. Las crisis accidentales, por su parte, están asociadas a accidentes o desastres naturales y la acción del hombre ha de limitarse a contener o minimizar las consecuencias negativas de una determinada crisis. En suma, atendiendo a las fases de la crisis (que estudiaremos más adelante) podemos afirmar que las crisis evitables deben evitar la fase de crisis y post-crisis, mientras que las *crisis no evitables o accidentales* llevan implícita (por definición) la fase de crisis y postcrisis. Si las primeras (evitables) atraviesan estas dos fases, podemos afirmar que son el resultado de una gestión deficiente o tardía, o bien el resultado de extremos no controlados por la organización.

3.4.4. Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra

Se trata de un modelo que incide en las relaciones que la organización mantiene con sus públicos relevantes. Marra (1998) destaca las siguientes fases:

1. Planificación de la comunicación de crisis.
2. Relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
3. Procesos y prácticas de comunicación de crisis.
4. Relación posterior a la crisis con los públicos relevantes.

3.4.5. Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera

En el modelo de Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera (1991) prevalece ante todo conocer los cambios en los estados de opinión desde antes de la crisis hasta después de la misma. Se trata, por tanto, de influir en las opiniones de las audiencias para conseguir que sean al menos tan positivas (o más positivas) que las opiniones anteriores a la crisis. Al igual que ocurre con el modelo de crisis evitables de González Herrero, la previsión es fundamental: el control de daños de una crisis debe empezar antes de que ésta se produzca con un plan que estimule las relaciones con los grupos para afianzar la credibilidad de la organización.

¹¹ En las crisis evitables, la planificación trabaja el conflicto con antelación.

3.4.6. Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski

Lukaszewski (1997) desarrolla un Modelo de Fijación de los Objetivos de Comunicación o de estándares de comunicación de crisis corporativa. La autora define los siguientes principios de comunicación:

1. Comunicar primero con los más directamente afectados y recuperar la operatividad de la empresa.
2. Utilizar una comunicación local, cercana al lugar de la emergencia.
3. Hablar con una sola voz. Ser consistente, concreto y rápido en atender a los medios, los empleados y las autoridades.
4. Actuar con rapidez para comunicar los accidentes. La primera hora es esencial.
5. Cooperar con los medios respondiendo a sus preguntas.
6. Tomar decisiones sólidas y razonadas.
7. Si hay dilemas éticos, actuar en consecuencia.

Como podemos observar, todos los modelos de gestión parten de una premisa común: la comunicación en situaciones de crisis proporciona una oportunidad estratégica a las organizaciones para conseguir una resolución exitosa. Todos estos modelos dan gran importancia a la prevención para evitar que la crisis estalle y coinciden en apuntar que es en la prevención y en la preparación donde la organización se juega gran parte de su éxito posterior. Por otro lado, una vez que estalla la crisis, destacan como elementos primordiales la gestión transparente y la rapidez comunicativa. Asimismo, otorgan relevancia a la fase posterior a la crisis, es decir, a la fase de recuperación. Estos modelos de gestión de crisis nos ayudarán a la hora de analizar la reacción ante la crisis que estudiaremos en el apartado 4 de este trabajo.

3.5. Tipos de crisis

Dentro del campo de la Comunicación de Crisis hay numerosas aportaciones teóricas que difieren (y otras que convergen) a la hora de determinar los tipos de crisis. En este sentido, hay diferentes tipologías de crisis que están clasificadas en función de una serie de factores: causas de la crisis, consecuencias/origen de la crisis, características específicas de la situación, tiempo de reacción disponible, origen/área afectada por la crisis o posibilidades de intervención de la organización (González Herrero, 1997).

A pesar de las distintas tipologías propuestas por las diferentes corrientes teóricas, y a pesar de que no es posible encontrar dos crisis que sean idénticas¹², hay una serie de características comunes a todas ellas que nos permiten establecer una primera categorización compartida por todas las crisis: la que forman sus elementos comunes. Partiendo de esta premisa, las crisis comparten, en primer lugar, el factor sorpresa (Piñuel, 1997). En el caso de las crisis accidentales, este factor opera desde el momento en el que el acontecimiento sobrepasa los límites previamente establecidos para determinar el nacimiento de una crisis (Ulmer *et al.* 2015).

Otro factor común a las crisis es su singularidad y su unicidad: cada crisis es única. Es difícil encontrar dos crisis que tengan las mismas causas o que provoquen los mismos resultados. Las crisis pueden tener múltiples orígenes pero todas comparten la proyección y exposición ante sus públicos y la percepción que éstos tienen de aquéllas (Coombs, 1995). De esta forma, las crisis son únicas porque tanto la exposición como la percepción de las mismas están determinadas por las circunstancias concretas que las originan y que las condicionan en su posterior desarrollo.

El tercer factor común a todas las crisis es que todas provocan una situación de urgencia con un plazo corto de respuesta¹³. Parece claro que la naturaleza amenazante de las crisis requieren ser abordadas de forma rápida (Ulmer *et al.* 2015). A estos tres elementos comunes se pueden añadir otros como la amenaza¹⁴ (Hermann, 1963), ya que las crisis plantean circunstancias adversas que atraviesan las líneas rojas de los problemas cotidianos de la organización.

El análisis de las características comunes a las crisis da paso al estudio de las distintas tipologías de crisis planteadas desde diferentes autores y corrientes teóricas. En este trabajo se incluyen aquellos autores cuyas tipologías son prototípicas porque aparecen repetidas en numerosos manuales de estudio:

1. González Herrero¹⁵ (1998:36) establece una distinción entre *crisis evitables* y *crisis no evitables o accidentales*. Las primeras son aquellas que pueden evitarse tras la intervención oportuna por parte de la organización y suelen tener su origen en acciones humanas sobre las que la organización suele tener un

¹² “Crisis are unique moments in the history of organizations” (Ulmer *et al.*, 2015, p.5)

¹³ Hay algunos autores como Ulmer *et al.* (2015), Losada (2010), o Levy (2018) que dan suma importancia al plazo corto de respuesta.

¹⁴ Como hemos analizado previamente, es un concepto intrínseco al concepto de crisis.

¹⁵ Hemos incluido la tipología propuesta por González Herrero que ya adelantábamos en el apartado 3.4. Esta distinción entre *crisis evitables* y *no evitables* es válida tanto para definir la tipología de las crisis como para analizar su modelo de gestión.

control. Las crisis no evitables (o accidentales), por otro lado, tienen su origen en extremos incontrolables como los desastres naturales o el error humano.

2. Ulmer *et al.* (2015:8) parten de su propia definición de crisis (véase el apartado 3.2) para establecer una tipología que pueda ayudar a planificar de forma eficaz y reducir la incertidumbre una vez que ocurre una crisis. De esta forma, establecen una distinción muy simple entre *crisis intencionales* (o deliberadas) y *no intencionales* (involuntarias o accidentales). Las primeras están definidas por acciones concretas destinadas a dañar la organización. Distinguen hasta siete tipos de actos intencionados para dañar a una organización: terrorismo, sabotaje, violencia en el lugar de trabajo, relaciones pobres entre los empleados, gestión del riesgo deficiente, absorciones empresariales y liderazgos poco éticos. Por su parte, las *crisis no intencionales* son inevitables (Ulmer *et al.*, 2015), es decir, se dan en circunstancias imprevistas o inevitables¹⁶. Esta primera diferenciación nos lleva a la distinción de cinco tipos de situaciones que forman parte de esta categoría: desastres naturales, brotes de enfermedades, interacciones técnicas imprevistas, fallos de producto y recesión económica.
3. El modelo de Piñuel (1997:169) establece la clasificación en función de los orígenes de la crisis. De esta forma, las crisis pueden surgir en el entorno (interno y externo) de las Relaciones Sociales, en el entorno (interno y externo) de las Relaciones con el Entorno Humano y en el entorno (interno y externo) de las Relaciones de Comunicación.
 - *Relaciones Sociales*: el acontecimiento puede producirse en el entorno de las relaciones sociales a nivel interno (despidos, cambios en la dirección de la empresa, etc.) o externo (huelgas en el sector, cambios políticos, crack en la bolsa, etc.).
 - *Relaciones con el Entorno Humano*: el acontecimiento puede darse en el ámbito interno (un accidente en la cadena de producción) o externo (atentado, guerra, accidente exterior, etc.).
 - *Relaciones de Comunicación*: finalmente, la crisis puede producirse por un acontecimiento que se da en las relaciones internas de comunicación (un rumor, un enfrentamiento entre departamentos, etc.) o externas (por ejemplo, declaraciones polémicas de algún miembro de la profesión que opera en el sector).

¹⁶ Obsérvense las similitudes con González Herrero (1998).

4. Piñuel y Westphalen (1993:89) habían propuesto previamente una tipología de la crisis atendiendo a la naturaleza de los acontecimientos que la provocan. Nos encontramos con tres tipos de acontecimientos que definirán la naturaleza de la crisis:
- *Acontecimientos objetivos o subjetivos*: la crisis puede estar originada por acontecimientos de carácter objetivo (atentado, accidente, huelga, etc.) o por un acontecimiento subjetivo (declaraciones de algún accionista, etc.).
 - *Acontecimientos técnicos o políticos*: el origen de la crisis puede estar localizado en un riesgo de perfil técnico (accidente químico, etc.) o por un riesgo derivado de un estado de opinión (decisión política, conflicto social, etc.). Mientras que el riesgo técnico es identificable, el riesgo de opinión es mucho más sutil y más difícil de prever.
 - *Acontecimientos exógenos o endógenos*: las crisis de origen endógeno atacan a la cohesión interna de la empresa. Las crisis de origen exógeno atacan a la imagen de la empresa ante sus públicos externos y luego se extiende por el interior.
5. Pauchant y Mitroff (1992) parten de una análisis estadístico para agrupar los distintos tipos de crisis en torno a seis grupos o *clusters*:
- *Ataques económicos/externos*: se refieren a aquellos acontecimientos desde fuera de la organización que puedan poner en peligro la estabilidad económica de la organización (por ejemplo, una huelga o un boicot).
 - *Ataques sobre la información/externos*: son los acontecimientos que, desde fuera de la organización, atacan a la información confidencial de la organización (por ejemplo, violación de los derechos de propiedad intelectual).
 - *Fallos*: como pueden ser los cometidos por un error humano que obliga a paralizar la organización.
 - *Mega-fallos*: como pueden ser por ejemplo los accidentes aéreos.
 - *Enfermedades laborales*: referentes a las enfermedades o accidentes que se producen en el ámbito laboral.
 - *Crisis psicológicas*: se incluyen ataques de carácter psicopático o sociopático.

3.6. Fases de una crisis

Han sido numerosos los autores que han prestado atención al estudio de la evolución y desarrollo de las crisis. Estos estudios han definido una serie de fases o etapas que caracterizan a las crisis desde distintas perspectivas. En este estudio vamos a considerar cuatro de ellas: la perspectiva que define las fases de una crisis desde un punto de vista diacrónico (Piñuel, 1997); la que lo hace estableciendo una analogía con los ciclos de la vida (González Herrero, 1998) y, por último, las que adoptan una perspectiva desde la gestión de la propia crisis, como ocurre en el caso de Mitroff y Pearson (1997) o en el de Fearn-Banks (2011).

La perspectiva diacrónica propuesta por Piñuel (1997:170) se basa en el tiempo de duración de la crisis. Según este autor, hay cuatro etapas fundamentales:

- *Fase preliminar:* hay una serie de indicadores y signos precursores que vaticinan el origen de una crisis (alertas en la cadena de producción, manifestaciones, etc.).
- *Fase aguda:* la crisis estalla y los medios se adueñan del acontecimiento (su cobertura es máxima).
- *Fase crónica:* los acontecimientos se suceden y las interferencias producidas por los diferentes actores y por los medios provocan acciones y reacciones (apertura investigación, inicio de negociaciones, etc.).
- *Fase post-traumática:* la organización y los públicos afectados hacen un balance de la crisis para la futura toma de decisiones (reestructuración interna, cambios en los directivos, etc.).

La segunda perspectiva (González Herrero, 1998:51) establece una analogía con los ciclos biológicos según los cuales los seres vivos nacen, crecen, alcanzan su estado de madurez y finalmente mueren. Del mismo modo, las crisis pasan por las etapas de nacimiento, desarrollo, madurez y declive.

González Herrero (1998) entiende que esta identificación de los ciclos de vida de la crisis con los ciclos biológicos permite identificar y prever qué efectos se pueden esperar en cada una de estas etapas. La analogía se extrapola también al control que el hombre puede ejercer sobre la crisis (del mismo modo que lo hace sobre los seres vivos): a través de una intervención adecuada desde la organización, se puede evitar que la crisis se desarrolle hacia las fases de madurez y crecimiento o que incluso no llegue a su nacimiento. Esta perspectiva nos lleva a la conclusión de que el ciclo completo de una crisis sólo se produciría cuando la intervención de la organización fracasa, es decir, ha

sido tardía o insuficiente, o bien cuando se desencadenan factores incontrolables para la propia organización.

Mitroff y Pearson (1997:36) determinan las fases de la crisis desde el punto de vista de la gestión empresarial. Distinguen cinco fases:

- *Detección de señales*: la mayoría de las crisis dejan algún tipo de huella o indicio de señales de detección temprana. Esto puede vislumbrar la posibilidad de que se produzca una crisis.
- *Preparación y prevención*: la organización hace todos los esfuerzos por evitar que la crisis se produzca. En el caso de que ésta sea inevitable, se centra en habilitar los mecanismos precisos para contener el máximo los posibles daños.
- *Contención y limitación de daños*: su objetivo es neutralizar los efectos de la crisis.
- *Recuperación*: su objetivo es recuperar la normalidad. Para ello se ponen en marcha programas de reanudación de la actividad tanto a corto como a largo plazo.
- *Aprendizaje*: esta última fase supone aprender de las lecciones que puedan extraerse de una crisis. Se trata, por tanto, de disponer de un *feedback* para tener una radiografía precisa de la crisis.

Por último, Fearn-Banks (2011:4) adopta el mismo modelo de Mitroff y Pearson (1997), aunque ofrece explicaciones complementarias para cada una de las fases:

- *Detección*: se refiere a la fase prodrómica (aparición de primeros síntomas), aunque no siempre las crisis presentan síntomas perceptibles. La organización debe disponer de todos los elementos posibles (personal, indicadores, etc.) para que la incipiente crisis no llegue a materializarse.
- *Prevención y preparación*: esta fase apuesta por la ejecución de programas continuados de relaciones públicas y por el mantenimiento de una comunicación bidireccional con los públicos clave para prevenir una crisis, minimizar su estallido o limitar su duración en el tiempo. La preparación es necesaria para hacer frente a crisis que no pueden ser prevenidas.
- *Contención*: esta fase se refiere a los esfuerzos dedicados a limitar la duración de la crisis o a mantenerla fuera de otras áreas de la organización.

- *Recuperación*: esta fase implica dirigir los esfuerzos hacia el objetivo de recuperar la normalidad en la organización (lo cual incluye restaurar la confianza de los públicos objetivos).
- *Aprendizaje*: la fase de aprendizaje es una fase evaluativa en la que una organización debe saber qué se ha perdido en la crisis, qué se ha ganado y cómo la organización ha gestionado la crisis. Este aprendizaje tiene un carácter preventivo para futuras crisis.

Como podemos observar, los enfoques diacrónicos de Piñuel (1997) y González Herrero (1998) nos ofrecen una perspectiva lineal y temporal de las distintas fases de desarrollo de una crisis. Por otro lado, las dos perspectivas sincrónicas de Mitroff y Pearson (1997) y Fearn-Banks (1998) dividen las fases de una crisis en relación con la gestión de la misma. Este análisis pormenorizado de cada modelo nos será de gran utilidad en el apartado 4 de este trabajo.

Ahora bien, con independencia de los modelos estudiados, la Comunicación de Crisis identifica tres fases principales y concretas en un intento de unificar criterios (García y Smolak, 2013):

- *Fase de pre-crisis*: la crisis empieza a dar señales de vida.
- *Fase de crisis*: la crisis ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación.
- *Fase de post-crisis*: fase de vuelta a la normalidad. La organización se enfrenta a una etapa de recuperación.

4. La reacción ante la crisis

4.1. Las estrategias de respuesta a la crisis

Como bien se ha apuntado anteriormente, uno de los objetivos esenciales en toda estrategia de respuesta es el de contener y neutralizar la crisis de forma eficaz y el de mantener intacta la imagen de la organización (Coombs, 1994). Es interesante detenerse brevemente en la Teoría de la Atribución¹⁷ ya que aporta un marco muy útil

¹⁷ La Teoría de la Atribución es una teoría de la psicología social desarrollada fundamentalmente por el psicólogo Heider en su obra de 1958 *The Psychology of Interpersonal Relations* (La Psicología de las Relaciones Interpersonales). Heider la definió como un método para evaluar cómo la gente percibe su propio comportamiento y el de los demás. Fuente: Wikipedia.

para analizar y contextualizar las distintas estrategias de respuesta a la crisis y las implicaciones que éstas pueden tener para las propias organizaciones y para sus públicos. Esta teoría define tres elementos clave en torno a los cuales se produce la percepción del individuo con respecto a cualquier comportamiento: *locus interno o externo* (referida al emplazamiento interno o externo de una determinada percepción¹⁸); *estabilidad* (la percepción y valoración que realiza el sujeto sobre la estabilidad o inestabilidad de un determinado acontecimiento) y la *controlabilidad* (grado de control que el individuo tiene sobre un evento o caso determinado). Estos elementos están intrínsecamente relacionados con las situaciones de crisis por cuanto hay ocasiones en que éstas facilitan atribuciones de responsabilidad a las organizaciones. Generalmente, cuanto más fuerte sea esa atribución de responsabilidad, mayor será la posibilidad de que los aspectos negativos de una crisis dañen a una organización.

Este marco conceptual es básico a la hora de determinar las estrategias de respuesta a una crisis por parte de una organización (especialmente cuando el índice de atribución de responsabilidades es elevado). Las reacciones estratégicas de respuesta están – inevitablemente- determinadas por la naturaleza de la crisis a la que se enfrenta cualquier organización. Se trata fundamentalmente de emplear la clave retórica y discursiva apropiada en función del tipo de crisis (Piñuel, 1997).

Vamos, pues, a centrarnos en las estrategias de respuesta más definidas en los diferentes modelos teóricos repasando las distintas aportaciones que tratan de definir y complementar cada una de ellas.

1. Estrategia del silencio.

Es la estrategia del *no comment* (sin comentarios). La organización decide no reaccionar a las posibles acusaciones reduciendo la comunicación a su mínima expresión (Piñuel, 1997:187). Esta estrategia, aunque puede resultar útil para neutralizar rumores infundados o falsas informaciones, no es la más adecuada en los tiempos actuales en los que, como dijimos anteriormente, el derecho a la información y a la información transparente forman parte de la filosofía corporativa de la mayoría de organizaciones. La estrategia del silencio puede estimular la percepción de que la organización elude directamente su responsabilidad en la crisis (su posible culpa) o minimiza el alcance de una crisis (Losada, 2010). También puede tornarse particularmente peligrosa cuando se trata de una crisis alimentaria o sanitaria creada por un producto defectuoso.

¹⁸ Por ejemplo, un individuo puede hacer una atribución interna o externa de sus éxitos o fracasos en la vida.

Es, de forma directa o indirecta, una estrategia de rechazo de responsabilidad (Ruano, 2007). La organización debe asumir con profesionalidad y rigor la crisis y debe comunicar, aunque sea lo mínimo indispensable (Alcat, 2014).

2. Estrategia de la negación.

Se da cuando la organización niega cualquier responsabilidad en una crisis o niega la propia existencia de la crisis. Esta estrategia está en desuso hoy día ya que si en algún momento se prueba que la organización tiene responsabilidad sobre una crisis (o se prueba la existencia de la misma) habrá perdido la iniciativa en la comunicación y, especialmente, la credibilidad ante los distintos interlocutores (Losada, 2010). Esta estrategia puede tener resultados catastróficos para la imagen y la reputación de una organización si las acusaciones están justificadas (Piñuel, 1997). Ahora bien, puede ser una estrategia exitosa si no se prueba la responsabilidad de la organización en la crisis ya que se elimina la conexión entre ésta y la crisis generada (Coombs, 2014).

3. Estrategia de transferencia de responsabilidades¹⁹.

Se trata de una versión de la estrategia de negación a través de la cual se hace responsable de la crisis a un tercero. Es una estrategia eficaz si se trata de ganar tiempo, ya que obliga a ese tercero a justificarse (Piñuel, 1997), pero es moral y éticamente discutible ya que convierte a una organización en acusación pública de otra organización o de un particular (este último extremo no es compartido hoy día por el gran público).

4. Estrategia de la confesión.

Se produce cuando la organización reconoce su responsabilidad en una crisis con todo lo que ello implica. La organización toma partido por la verdad. Si se demostrase que la organización es responsable, sería percibida como una entidad responsable. En caso contrario, sería percibida como una entidad preocupada por sus públicos, por lo que su imagen, en cualquiera de los dos casos, sale reforzada. Esta estrategia es la más elegida por las organizaciones ya que se está imponiendo poco a poco la reacción a las crisis siguiendo criterios de honestidad, veracidad y transparencia (Losada, 2010). Asimismo, esta estrategia implica asumir una política de comunicación proactiva (Ruano, 2007).

¹⁹ Alcat (2014) emplea el término “política del ventilador”, es decir, se trata de repartir culpas para escurrir el problema, lo que según este autor es siempre contraproducente.

4.2. Los criterios de rapidez, credibilidad, veracidad y transparencia

Una vez se produce el estallido de la crisis, es cuando las organizaciones deben medir y estudiar con detenimiento cuál va a ser su reacción inicial y cuáles van a ser las estrategias posteriores de respuesta a la crisis. En este apartado vamos a analizar los elementos más importantes que debe tener en cuenta una organización a la hora de reaccionar ante el estallido de una crisis.

Para situar teóricamente el concepto de respuesta a la crisis (*crisis response*), partimos de la definición propuesta por Coombs (2007): “La respuesta a la crisis es aquello que hace la dirección de una organización tras recibir el golpe de una crisis” (pág. 6). La respuesta inicial a la crisis es clave ya que determinará el futuro control de la organización sobre ésta. También lanzará un mensaje directo a los públicos, *stakeholders*, medios y redes sociales. Algunos autores coinciden en la importancia de la rapidez en la respuesta. Coombs (2007) entiende que la organización debe aportar una respuesta en la primera hora (*golden hour*²⁰) tras el estallido de la crisis. De esta forma, la organización impide que los medios cubran un posible vacío de información. La rapidez lleva implícita la anticipación (Westphalen y Piñuel, 1992), lo que conferirá a la organización la posibilidad de llevar la iniciativa en la comunicación: si la organización responde con rapidez, podrá ser la primera en proporcionar información sobre la crisis. De esta forma, podrá ejercer un mayor control de daños (Coombs, 2014). En este punto, no parece arriesgado afirmar que las decisiones relacionadas con la comunicación en los primeros sesenta minutos determinan con frecuencia el éxito o fracaso en la respuesta a la crisis. La primera reacción debe ser el resultado de una óptima utilización de los recursos disponibles que permitan flexibilizar y adaptar la respuesta de forma favorable para la organización (Levy, 2018).

La rapidez en la respuesta neutralizará otro intangible potencialmente nocivo para los intereses de una organización como es la incertidumbre. Ulmer *et al.* (2015) la definen de la siguiente forma: “la incertidumbre es la incapacidad de determinar el presente o predecir el futuro” (pág. 73). Estos autores destacan la relación de reciprocidad que se da entre el tiempo corto de respuesta (*short response time*) y la incertidumbre (*uncertainty*). Igualmente, insisten en que las organizaciones deben comunicar pronto con independencia de la información de que dispongan en el estallido de la crisis²¹.

²⁰ Lalueza (2017) define este concepto del siguiente modo: “Primera hora que transcurre desde que se dispara la alarma inicial de una situación de crisis, lapso de tiempo en el que la organización habitualmente se lo juega todo en función de su primera reacción” (pág. 299).

²¹ Ulmer *et al.* (2015) afirman lo siguiente: “La organización debe comunicar a sus públicos lo que sabe, lo que no sabe y lo que hará para conseguir las respuestas a las preguntas sin respuesta generadas durante una crisis” (pág. 76).

La rápida reacción al estallido de la crisis implica necesariamente la adopción de una postura proactiva si se quiere tener más posibilidades de éxito en la gestión de la misma. Se trata de concebir el estallido de la crisis como un estímulo para buscar las oportunidades que permitan neutralizar el panorama adverso y sacar algún beneficio. La reacción a la crisis adoptando una postura proactiva implica la divulgación de datos positivos sobre la empresa²² (Sánchez, 2002). De este modo, es importante seleccionar aquellos materiales que sean de interés para los públicos y que permitan divulgar aspectos sobre la organización que ayuden a construir un relato en el que los medios juegan un papel relevante (González Herrero, 1998). De alguna forma, los medios se sienten atraídos por las crisis. Debido a ello, la respuesta rápida permite llegar a un número elevado de públicos y *stakeholders*. Es por ello que las relaciones con los medios es un factor determinante a la hora de responder con rapidez (Coombs, 2007).

Otros elementos claves en la respuesta a una determinada crisis son la credibilidad y la veracidad, ya que la única forma de que una organización sea creíble es dar a conocer la verdad (Losada, 2010). Evidentemente, una organización no puede reaccionar desde la mentira o desde la tergiversación de la información. Aquí se produce una extrapolación del decálogo de cualquier comunicador que incluye la sinceridad (la verdad) como componente indispensable para conseguir la fiabilidad y la credibilidad que toda organización debe transmitir durante una crisis (Sánchez, 2002). De hecho, la veracidad (y la honestidad) ayuda a controlar la situación de emergencia creada por la crisis y ayuda a obtener una cobertura favorable, o al menos lo más objetiva y equilibrada posible ante los distintos públicos de una organización. Este rasgo de veracidad implica que la organización debe informar con independencia de cómo sea la información disponible -haya o no haya malas noticias- (González Herrero, 1998). Esta idea es recogida por Seeger (2006), que destaca la importancia de la honestidad y la transparencia e introduce un interesante criterio, la franqueza, que define de la siguiente forma: “La franqueza se refiere a comunicar la verdad tal y como es conocida, incluso cuando ésta pueda afectar negativamente a la organización” (pág. 239).

Como elemento añadido, los criterios de credibilidad y de veracidad son el punto de partida para mantener una política de transparencia que posibilite ofrecer a los distintos públicos las informaciones que puedan reclamar (Piñuel, 1997). La transparencia informativa ayuda a salvaguardar el difícil equilibrio que permite mantener la confianza entre los públicos internos, externos y los medios (Ruano, 2007).

²² Esta acción suele conseguir una implicación activa por parte de los medios.

De esta forma, observamos cómo la reacción ante la crisis es fundamental a la hora de mantener un control efectivo sobre la misma para contenerla y neutralizarla lo antes posible sin dañar la imagen y la reputación de la organización. Hemos destacado los conceptos de rapidez (inmediatez), credibilidad y la veracidad porque entendemos que las organizaciones deben desarrollarlos en el contexto actual de la Sociedad Red. El acceso de los diferentes públicos a una información veraz e inmediata es la piedra de toque de la era informacional, por lo que los esfuerzos de las organizaciones en adaptar y modernizar sus estructuras internas y productivas deben orientarse también hacia la adopción de actitudes éticamente honestas y hacia el uso de estrategias de respuesta que, como veremos en los siguientes apartados, sean consecuentes con las coordenadas en las que se ubican las organizaciones desde el punto de vista social y empresarial.

4.3. ¿Comunicar o no comunicar? La importancia del mensaje

Cuando se produce el estallido de la crisis, el primer dilema al que se enfrenta cualquier organización es el de si debe o no comunicar y, en caso afirmativo, qué debe comunicar. Para algunos autores, este dilema no existe porque si partimos de la base de que en la era de la Sociedad Red los medios de comunicación y las redes sociales actúan como generadores y conectores de información, colegiremos que si la organización no comunica, otros lo harán en su lugar (González Herrero, 1997). La pertinencia de comunicar es recurrente en la mayoría de los autores, si bien es cierto que hay algunos autores que defienden la estrategia del silencio²³ para situaciones concretas.

Un elemento clave a la hora de evaluar la importancia del mensaje durante la fase aguda de una crisis es la actitud que debe adoptar la organización con respecto a sus públicos. A este respecto, Lalueza (2017) afirma lo siguiente: “los mensajes son los contenidos que se transmiten a los públicos para conseguir influir en ellos (informarlos, generar ciertas actitudes o propiciar ciertos comportamientos)” (pág.298). Hoy día, y tras el fracaso de experiencias pasadas en gestión de crisis, hay una tendencia generalizada a aceptar que el comportamiento de la organización es esencial a la hora de transmitir confianza y seguridad entre sus públicos. De esta forma, tal y como estudiamos en el apartado 4.2, la transparencia y la proactividad son la clave para lograr que una organización se posicione como éticamente responsable (Losada, 2010). Otros aspectos clave ya analizados como la honestidad y la veracidad permiten tener el control

²³ Sánchez (2002) y Ruano (2007) entienden que la estrategia del silencio puede ser útil para neutralizar falsos rumores, pero también puede ser interpretada como indicio de culpabilidad (e incluso de debilidad ante la falta de iniciativa o liderazgo para neutralizar una crisis).

de la información de cara a los medios y a las redes. Este control permitirá a cualquier organización guiar la cobertura de los medios y la percepción de los públicos durante la fase aguda de la crisis (González Herrero, 1998). En este sentido, según observamos en el apartado 4.2, podemos afirmar que cuando una organización evita adoptar la “postura del avestruz” informando de la existencia de la crisis los medios y a sus públicos, esa organización sufrirá menos daño durante la evolución de ésta. De esta forma, es incluso recomendable que la organización revele la posible información negativa antes de que lo hagan otros agentes implicados²⁴ (Coombs, 2014). Se trata, por tanto, de que las organizaciones sean una fuente de información fiable para mantener la confianza de los públicos y de los medios. Para ello, deben acompañar el “derecho a la verdad” (tan bien considerado en las sociedades actuales) con un ejercicio de transparencia informativa que sea empática con las necesidades de información de la opinión pública (Ruano, 2007).

En suma, la importancia del mensaje radica en el hecho de que cuando una organización decide comunicar, es decir, transmitir información a través de mensajes, está respondiendo a la responsabilidad social de informar. Asimismo, muestra un compromiso de proximidad y cercanía con sus públicos. Esta decisión implica que toma la iniciativa en el mensaje y el control narrativo de los hechos, por lo que la versión de la organización siempre tendrá visibilidad ante medios, redes sociales y públicos. Esta iniciativa conlleva de forma implícita el control del mensaje. De esta forma, la organización no dependerá de otras fuentes para encauzar el desarrollo de la crisis: su reacción y su respuesta a la crisis no será reactiva, sino proactiva (Losada, 2010).

4.4. Las características del mensaje en la respuesta proactiva a la crisis

Tal y como veremos en el desarrollo de este apartado, el proceso de construcción del mensaje y las características del mismo están directamente relacionadas con la reacción ante la crisis, es decir, con la actitud que adopta la organización y con la estrategia de respuesta seleccionada. Tal y como hemos analizado en los apartados anteriores, la primera reacción ante una crisis será crucial para la contención y neutralización de la misma. También será determinante la elección de la estrategia a seguir y los criterios de honestidad, transparencia y credibilidad, que juegan un papel muy importante para la imagen corporativa y para la propia reputación de una organización. Estos criterios estarán presentes durante el proceso de elaboración de los

²⁴ No todos los autores se manifiestan en este sentido. Seeger (2006) considera que en una situación de crisis, las organizaciones deben aceptar también los factores de ambigüedad e incertidumbre en el uso de la información.

distintos mensajes que la organización lanzará durante el curso de una crisis. El primer mensaje siempre está relacionado con el discurso de posicionamiento²⁵ que una organización muestra tras el estallido de una crisis. Este discurso es muy importante porque en éste se incluye la misión, filosofía, política y valores corporativos de la organización y, por tanto, sirve de base para el resto de mensajes (González Herrero, 1998). Partiremos, pues, de la base de que tanto la estrategia del silencio, como la de negación o la de transferencia de responsabilidades no son las más aconsejables para abordar una crisis en el mundo interactivo de hoy día. Las organizaciones deben asumir sus responsabilidades en toda crisis y mantener una postura de comunicación proactiva con cada uno de sus públicos (Sánchez 2002). Los mensajes, por tanto, deben ser uniformes y adoptar el tipo de lenguaje que identifica a la organización. Pasamos a analizar las distintas propuestas teóricas en lo relativo a las características que debe tener el mensaje.

En primer lugar, para que el mensaje cumpla con los criterios y con la estrategia marcada de forma eficaz, debe ser coherente. Este extremo es fundamental porque las situaciones de crisis suelen originar confusión al haber un gran número de intervinientes que pueden solapar, desvirtuar o simplemente manipular el posicionamiento de la organización (Ruano, 2007).

Tanto Alcat (2008) como González Herrero (1998) coinciden en apuntar que siempre hay que informar (aunque se disponga de poca o limitada información) para evitar vacíos de información o simplemente para evitar que otros actores tomen la iniciativa en la crisis. Según estos autores, el mensaje debe ser conciso y objetivo para evitar opiniones o valoraciones (Alcat, 2015) y debe estar basado en el posicionamiento de la organización (González Herrero, 1998).

Sánchez (2002) cree que los mensajes deben estar al servicio de una política de transparencia con todos los públicos de la organización. También insiste en el criterio de objetividad a través de la construcción de un mensaje preciso (en la información) y claro (en los contenidos). Para llegar a este objetivo, aconseja no emplear eslóganes, adjetivos, tecnicismos o palabras ambiguas en los mensajes que puedan reducir las posibilidades de éxito en la gestión de la crisis.

Seeger (2006) también parte de los criterios de honestidad (no mentir), franqueza (decir toda la verdad) y transparencia para la gestión de cualquier tipo de crisis. Entiende, al igual que González Herrero (1998), que si la organización no aplica estos criterios a la

²⁵ González Herrero (1998) lo define de la siguiente forma: “Documento, normalmente de carácter breve y conciso, en el que se define la posición o postura de la organización respecto al asunto en cuestión y se indican qué acciones se han puesto en marcha para resolver el conflicto” (pág. 73).

hora de gestionar una crisis, los públicos buscarán otros canales de información. Para conseguir el compromiso de los distintos públicos, es necesario coordinar la elaboración y difusión de los distintos mensajes durante una determinada crisis. En este sentido, Seeger (2006) entiende que los mensajes deben ser consistentes para reducir la posible confusión generada durante la crisis. O lo que es lo mismo: la consistencia en el mensaje es el parámetro más importante para una comunicación de crisis realmente efectiva. En este caso, si el mensaje va dirigido a posibles víctimas, la organización debe comunicar con compasión, preocupación, interés y empatía. Estas características intrínsecas al tono de la comunicación dotan a la organización de gran legitimidad y credibilidad ante sus públicos. Cuando la crisis está relacionada con posibles daños y afectados, los mensajes deben ser, según Seeger (2006), autoeficaces (siempre teniendo en cuenta la naturaleza de una crisis). Es decir, deben contener información concreta y útil que permita a los públicos reducir un posible daño. Son mensajes que están destinados a la acción, es decir, son mensajes en los que predomina la función conativa del lenguaje. Las características más importantes de los mensajes autoeficaces son las siguientes: en primer lugar, deben estar orientados a mitigar o reducir al máximo los problemas o daños causados por una crisis; en segundo lugar, deben ofrecer un rango amplio de información para los públicos afectados (lo que debe ser hecho y lo que se debería hacer); por último, los mensajes deben tener un significado relevante y unívoco para los públicos.

Hay otros autores que definen unas características precisas del mensaje en función de la naturaleza de la crisis. Coombs (2014) parte de las crisis operacionales (desastres naturales, accidentes industriales, etc.) para justificar la importancia de lo que denomina como *victim focus messages*²⁶. Estos mensajes, siguiendo la línea de Seeger (2006), son esenciales cuando la crisis produce alguna víctima. Los mensajes deben contener toda la información de servicio público que pueda proteger el bienestar y la seguridad de los afectados. Por tanto, los mensajes en las crisis operacionales deben incluir información sobre el suceso en cuestión y recomendaciones sobre el modo de proceder para los públicos afectados. Asimismo, deben incluir expresiones de solidaridad y condolencias (en caso de ser necesario), deben proveer asistencia a los afectados (consejos, recursos, etc.) y deben informar de los pasos dados para prevenir una crisis similar en el futuro. Concretamente, Coombs (2007) considera algunas de las características y elementos que hemos analizado hasta ahora en torno a tres conceptos clave: (1) rapidez, (2) precisión y (3) consistencia. Coincide con el resto de autores al apuntar la importancia de ofrecer una respuesta (o mensaje) dentro de la primera hora

²⁶ Mensajes centrados y orientados hacia las víctimas.

tras el estallido de la crisis. Tal y como ya hemos adelantado en párrafos anteriores, se trata fundamentalmente de cubrir los posibles vacíos de información originados con la crisis: la respuesta de la organización y de los responsables de la gestión de la crisis debe ser rápida (para ello los medios de comunicación y las redes sociales son grandes aliados). Por precisión se refiere al uso responsable de la información que debe quedar plasmada en cada uno de los mensajes empleados. Esta precisión es fundamental a la hora de corregir posibles errores cometidos durante los primeros minutos de gestión de una crisis²⁷. Finalmente, llegamos al tercer elemento destacado que debe encarnar cualquier estrategia de respuesta: la consistencia. Este autor relaciona este término con la capacidad de la organización para empatizar e interesarse por las posibles víctimas de una crisis. De hecho, aconseja que los mensajes deben incluir expresiones que denoten esta empatía e interés, sin olvidar nunca que es importante incluir a los empleados en la primera respuesta a una crisis.

Losada (2010), al igual que Seeger (2006) y Coombs (2014), entiende que lo más importante a la hora de construir el mensaje es orientarlo hacia el interés y las expectativas de nuestros públicos (especialmente a los más afectados por la crisis), es decir, ser empáticos con los públicos más afectados. En este sentido, pide hacer un esfuerzo a las organizaciones para que la percepción de los públicos no se base solamente en las actuaciones hechas por la organización, sino también en el modo de contarlas. Plantea que la calidad, la veracidad y la celeridad con la que se proporciona la información deben presidir el proceso de construcción de todo mensaje. Apela a la coordinación y a la discreción para evitar contradicciones que puedan soslayar la credibilidad de un determinado mensaje. Para este autor, los mensajes deben huir de los denominados lugares comunes y deben ser nítidos y precisos para facilitar el entendimiento con los públicos. En este sentido, es importante no usar mensajes oportunistas (es decir, aprovechar la crisis para vender otros productos o promocionar la organización) y reducir al máximo el uso de un lenguaje técnico o excesivamente burocrático.

Al igual que González Herrero, Piñuel (1997) parte de la base de que la toma de posición de la organización es esencial en la estrategia de contención y control de una crisis. Ofrece una serie de recomendaciones relacionadas con el proceso de construcción del mensaje durante la fase de prevención que son muy útiles para articular un discurso de posicionamiento sintético que incluya un argumentario claro que, a su vez, permita unificar los distintos discursos de una organización. En este caso, insiste en la

²⁷ Coombs (2007) entiende que la falta de precisión en la corrección de posibles errores puede dañar la imagen de la organización al hacerla parecer inconsistente.

simplicidad y la coherencia de los mensajes para evitar la confusión generada por el uso de un doble lenguaje y para dar una versión única y responsable que refuerce la imagen de fortaleza de la organización durante la crisis. Ahora bien, si nos encontramos en una situación en la que es la propia organización la que tiene lanzar una urgencia para actuar con celeridad, o para evitar que una crisis se propague más de lo esperado, los mensajes de alarma deben estar desprovistos de ambigüedad y deben precisar la naturaleza y la amplitud del problema y las acciones concretas a realizar: deben ser claros y precisos y su sentido debe ser firme (sin vacilaciones posibles).

También nos encontramos con otras aportaciones más prácticas que se centran en los mensajes diseñados para tratar con situaciones de emergencia, es decir, en los denominados mensajes urgentes²⁸. Del mismo modo que Losada (2010), Seeger (2006) y Coombs (2014), Levy (2018) da prioridad a la necesidad de ser empáticos con el público afectado y *ponerse en la piel* de éste cuando recibe un determinado mensaje. Plantea que este acercamiento empático debe estar presidido por un profundo conocimiento de los públicos afectados. Los mensajes urgentes deben ser simples, claros, inequívocos y directos (fácilmente procesables para el receptor) y deben distinguirse entre aquellos mensajes que llaman a la acción de forma directa ante una emergencia y los mensajes que transmiten una información de menor urgencia. Esta distinción permite definir de forma precisa los límites entre lo certero (por ejemplo: calles cortadas, sospechosos bajo custodia, etc.) o lo variable (por ejemplo: previsiones meteorológicas, riesgo de inundación, etc.). Según este autor, los mensajes breves (pero completos) son más creíbles. Para reforzar este punto, propone que la información más importante aparezca incluida en las primeras cinco o seis palabras del mensaje (sin perder la claridad y la concreción que debe presidir la elaboración de todo mensaje). Asimismo, defiende la no inclusión de tecnicismos o términos que puedan sacrificar la claridad que todo mensaje debe tener como característica principal.

En otro orden de cosas, hay que considerar otras teorías que ofrecen aproximaciones novedosas al proceso de construcción del mensaje. Hay dos autores que defienden el *message mapping*²⁹ a la hora de concebir y articular las estrategias de respuesta a una crisis a través de la elaboración de mensajes. Chandler (2009) y Covello (2003) entienden que el camino más efectivo para encontrar la respuesta adecuada a cada momento de la crisis es a través de la elaboración de un *mapa de mensajes* que incluya todas las variables posibles que afronta una organización durante el transcurso de una

²⁸ “La información urgente es aquella que la gente necesita para protegerse a sí misma. Es la información sin la cual la gente puede sufrir daños o perjuicios” (Levy, 2018:59).

²⁹ Se trata de elaborar un mapa de mensajes que contenga los mensajes clave y los mensajes secundarios y que sirva como “mapa de carretera” a la organización durante una crisis (Covello, 2003).

crisis. Chandler (2009) parte de la base de que el *mapa de mensajes* debe atender a cada una de las fases de una crisis³⁰. Para conseguirlo, plantea elaborar tres tipos de mensajes que operan en tres tipos de niveles: en el primer nivel se incluyen los mensajes nucleares (aquellos que se pueden emplear a largo plazo). No deben contener más de tres o cuatro palabras y pueden utilizarse en cualquier momento de la crisis. El segundo nivel está compuesto por mensajes repetitivos que se emplean cuando se quiere transmitir alguna información concreta. Suelen utilizarse en las dos primeras fases de una crisis. Son ante todo mensajes cortos y rítmicos. Por último, el tercer nivel está compuesto por aquellos mensajes que se emplean en la fase aguda de la crisis. Pueden ser más largos que los mensajes contenidos en los niveles anteriores (llegando incluso a formar estructuras oracionales algo más largas). Los mensajes de este nivel deben evitar contenidos redundantes y deben contener una gran cantidad de información específica.

Finalmente, Covello (2003) propone una guía para elaborar un mapa de mensajes basado en el análisis de públicos y *stakeholders*. Defiende los criterios de concisión, brevedad y claridad en el proceso de elaboración de los mensajes. La concisión se consigue desarrollando hasta un máximo de tres mensajes clave o un mensaje clave que englobe las tres cuestiones específicas que se quieran transmitir. La brevedad se obtiene con la elaboración de mensajes limitados a un máximo de nueve palabras. Por otro lado, la claridad se define desde la legibilidad e inteligibilidad en el proceso de construcción de los mensajes.

5. Conclusiones

En este trabajo nos hemos centrado en establecer un marco teórico que ayude a conceptualizar el concepto de crisis asociado a las organizaciones y a las instituciones en un contexto global muy complejo determinado por la aparición y crecimiento de la Sociedad Red. Hemos analizado y cotejado las distintas aportaciones teóricas relacionadas con la definición, naturaleza y tipología de crisis, estableciendo un itinerario teórico que culmina en la importancia del uso del mensaje dentro de las estrategias de respuesta a las crisis de carácter proactivo.

Para ello hemos definido una serie de criterios comunes a la mayoría de los autores estudiados a la hora de volcar nuestra investigación sobre el mensaje. Hemos observado cómo hoy día se impone la norma de responder lo antes posible con

³⁰ Distingue hasta seis fases: fase de advertencia, fase de evaluación del riesgo, fase de respuesta, fase de gestión, fase de resolución y fase de recuperación.

credibilidad, veracidad y sinceridad. Del análisis realizado se desprende que para comunicar durante una crisis hay que ser cuidadoso con el tipo de mensaje que se elabora. La emisión de mensajes muestra una actitud proactiva por parte de la organización, pero esto no es suficiente si no va acompañado de una serie de elementos (o características) que deben definir al propio mensaje.

La decisión de comunicar durante una crisis parte de la determinación de la organización de informar a sus públicos afectados. Con esta decisión la organización cumple su deber social de informar, especialmente en unos momentos donde la relación entre organización y público es cada vez más emocional, empática y compleja. Para cumplir este cometido, los autores analizados coinciden en que los mensajes deben ser breves, concisos y transparentes (alejados de tecnicismos que dificulten su comprensión) y deben de elaborarse atendiendo a criterios de honestidad, sinceridad y veracidad. En este sentido, echamos de menos una categorización que analice la construcción del mensaje en función de los tipos de crisis a las que se enfrentan cada día las organizaciones.

Investigaciones futuras.

De cara a las investigaciones futuras, hay un campo enorme de trabajo en el que otras disciplinas como la Lingüística pueden aportar modelos teóricos y métodos de investigación que se centren en la naturaleza lingüística del mensaje. Puede ser muy interesante estudiar este fenómeno desde criterios morfológicos, sintácticos o semánticos. Áreas de la Lingüística como la Sociolingüística, la Pragmalingüística o el Análisis Crítico del Discurso pueden aportar lecturas interesantes a la hora de analizar en profundidad las situaciones comunicativas que afectan a las organizaciones y de establecer las relaciones de tipo discursivo que se producen entre los actores implicados durante el transcurso de una crisis.

BIBLIOGRAFÍA

Manuales:

- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Castillo, A. (2015). *Comunicación de crisis 2.0*. Madrid: Fragua
- Farré, J. y Gonzalo, J.L. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: A casebook approach*. New York: Routledge.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gonzalo, J.L. y Farré, J. (2011). *Teoría de la comunicación de riesgo*. Barcelona: UOC.
- González, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Lalueza, F. (2017). *The show must go on*. Barcelona: Editorial UOC.
- Levy, D. (2018). *The Communications Golden hour*. Sausalito: Doug Levy Communications LLC.
- Losada, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mitroff, I. y Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Gestión 2000: Barcelona.
- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Piñuel, J.L. y Westphalen, M.H. (1993). *La dirección de Comunicación*. Ediciones del Prado: Madrid.
- Sheehan, M.; Quinn-Allan, D. (eds.) (2015). *Crisis communication in a digital world*. Port Melbourne: Cambridge University Press.

- Tapia, J. y Astarita, R. (2011). *La Gran Recesión y el capitalismo del siglo XXI*. Madrid: Catarata.
- Túnuez, M. (2007) *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo.
- Ulmer, R.R., Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2015). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. California-London: Sage.
- Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson education.
- Xifra, J. y Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Xifra, J. (2017). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.

Artículos:

- Alcat, E. (2008). ¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis. *Revista de Comunicación*, N°7, p. 28.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 248-291.
- Bollero, D. (2008). El plan web en una crisis. *Revista de Comunicación*, N°6, p. 44.
- Bradler, D., Aitenbichler, E., Schiller, B., Liebay, N. (2009). Towards a Distributed Crisis Response Communications System. *Proceedings from the 6th International ISCRAM Conference - Gothenburg, Sweden*.
- Chandler, R. (2009). How to communicate during the six stages of a crisis. *White Paper*. Everbridge.
- Coombs, W. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the appropriate crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*. No. 8: pp. 447-476.
- Coombs, W. (2007). Crisis Management and Communications. The Institute for Public Relations. Recuperado de: http://www.facoltaspes.unimi.it/files/_ITA_/COM/Crisis_Management_and_Communications.pdf
- Coombs, W. (2014). State of crisis Communication: evidence and the bleeding Edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations* .Vol. 1, No. 1. Institute for Public Relations.

- Coombs, W. (2002). Protecting organization reputations during a crisis: the development and applications of situational crisis communications theory. *Management Communication Quarterly* 2002. No16, pp. 165-186.
- Covello, V. (2003). Message Mapping, Risk and Crisis Communication. *Invited Paper Presented at the World Health Organization Conference on Bio-terrorism and Risk Communication, Geneva, Switzerland, October 1, 2002*. Recuperado de: <http://rcfp.pbworks.com/f/MessageMapping.pdf>
- Enrique, A. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda. *Comunicación y Sociedad. Vol. XXI. N°.2*, pp. 35-56.
- García, D. y Smolak, E. (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia. Año XV. N°. 124*, pp 51-67.
- Jin, Y. et al. (2007). Integrated Crises Mapping: Towards a Publics-Based, Emotion-Driven Conceptualization in Crises Communication, *Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, N°7.
- Larrea, J.J. (2002). Entre la espada y la comunicación: las instituciones en momentos de crisis. *Actas del XVII Congreso Internacional de Comunicación*.
- Lukaszewski, J. (1997). Establishing individual and corporate communication standards. *Public Relations Quarterly. Vol. 42, N.3*, pp.7-14.
- Lundberg, J. y Asplund, M. (2011) Communication Problems in Crisis Reponse. *Proceedings from the 8th International ISCRAM Conference - Lisbon, Portugal*.
- Mariñas, J. (2008). Prevenir Para No Lamentar. *Revista de comunicación*, N°6, pp. 54-56.
- Marra, F.J. (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. *Public Relations Review*, N° 2, pp. 461-473.
- Pan, S.L. et al. (2012). Crises Response Information Networks. *Journal of the Association for Information Systems. 13, (1)*, pp 31-56. *Research Collection School of Accountancy*.
- Ruano, J.D. (2007). Comunicar en situaciones de crisis. *III Jornadas sobre gestión de crisis*. pp. 239-257.
- Sánchez, M^a.L. (2002). Importancia de la Gestión de la Comunicación en periodos de crisis empresariales. *Ámbitos. N° 7-8*.
- Saura, P. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Icono. Año 8. Vol. 2*, pp. 42-56.

- Seeger, M. (2006). Best practices in Crisis Communication. *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 34, N° 3, pp. 232-244.
- Sturges, Carrell, Newsom y Barrera (1991). Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus. *Sam Advanced Management Journal*. pp. 22-27.
- Sunstein, C. (2001). The daily we. Is the internet really a blessing for democracy? *Boston Review*. Recuperado de: <http://bostonreview.net/archives/BR26.3/sunstein.html>
- Vosoughi, S., Roy, D., Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *MIT Initiative on the digital economy research brief*. Recuperado de: <http://ide.mit.edu/sites/default/files/publications/2017%20IDE%20Research%20Brief%20False%20News.pdf>
- Yang, C. (2018). How social media is changing crisis Communications strategies: evidence from updated literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 26. N° 1, pp. 58-68.
- Young, K. (2016) Understanding public perception and behaviours in crisis communication: effects of crisis news framing and public acquisition, selection and transmission of information in crisis situations. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 28, N°.1. pp. 35-50, 2016.
- Ziek, P. (2015). Crisis vs Controversy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 23. N°. 1, pp. 36-42.