

Relaciones Públicas y tecnologías de la comunicación: cómo resolver las situaciones de crisis

Ante toda situación de crisis se debe desplegar, conjuntamente con las acciones necesarias en ese caso, una campaña de comunicación que explique qué estamos haciendo y por qué debemos hacerlo.

E

l accidente de un avión, el caso de corrupción del miembro de un partido político, las enfermedades que pueden transmitir determinadas carnes animales a los humanos son algunos de los ejemplos que pueden catalogarse como situaciones de crisis. En todas estas situaciones aparecen, asimismo, implicados terceros actores. Respecto al accidente, las autoridades aeroportuarias o los fabricantes de los aviones. Con relación a las vacas que pueden transmitir enfermedades a los seres humanos, están implicadas las empresas que se dedican a la venta de productos hechos con carnes, como son los establecimientos de comida rápida.

Estas situaciones, entre otras muchas más, son definidas como situaciones de crisis. Hechos que afectan negativamente a la imagen de determinadas organizaciones y que pueden poner en peligro la percepción que los públicos, tanto específicos como generales, puede tener sobre ella. Uno de los más pertinentes mecanismos de defensa de estas situaciones es el recurso a la comunicación porque, en gran medida, es esencial saber comunicar aquello que estamos realizando. Ante toda situación de crisis se debe desplegar, juntamente con las acciones necesarias en ese caso, una campaña de comunicación que explique qué estamos haciendo y por qué debemos hacerlo. Y aquí radica gran parte del papel de las relaciones públicas en las situaciones de crisis, que es la necesidad de saber comunicar que

Antonio Castillo Esparcia
Docente de la Facultad
de Ciencias de la
Información de la
Universidad de Málaga

Ana Almansa
Facultad de Ciencias de
la Información de la
Universidad de Málaga

Cualquier organización está expuesta a que se produzcan situaciones que violenten la percepción que las personas y colectivos tiene sobre ella. Esa imprevisibilidad no debe ser algo improvisado, sino que es inexcusable prever las situaciones de crisis.

la organización se interesa por solucionar el problema y realiza acciones pertinentes.

Uno de los cometidos de las relaciones públicas es la preparación de cómo resolver comunicativamente las situaciones de crisis que puedan acontecer en cualquier organización. De ellas va a depender que se salga airoso en la imagen social que transmita nuestra organización. Debemos partir de la consideración de que cualquier acto organizativo se decodifica sobre una determinada percepción individual o colectiva. Y en las situaciones de crisis es cuando se ponen a prueba los verdaderos mecanismos comunicativos de las organizaciones, ya que es algo que demanda rapidez y adecuación en la respuesta. De ahí, que la planificación imprescindible en todo acto de relaciones públicas sea en las situaciones de crisis algo también esencial.

Cualquier organización está expuesta a que se produzcan situaciones que violenten la percepción que las personas y colectivos tiene sobre ella. Esa imprevisibilidad no debe ser algo improvisado, sino que es inexcusable prever las situaciones de crisis. Son tantos los posibles problemas que se pueden producir que es muy difícil prever esas situaciones, pero eso no quiere decir que debemos permanecer pasivos ante su aparición. Una cosa es que se puedan producir situaciones de crisis y otra muy distinta es que pensemos que no podemos hacer nada para solucionarlas.

Empero, se tenga o no prevista una determinada situación, el elemento sorpresa es inherente a los momentos de crisis, ya que el hecho de que aconteciera una crisis esperada sería un fracaso organizativo por no haber podido atajarla adecuadamente. Esa

sorpresa es uno de los factores concurrentes en las crisis (Piñuel, 1997:168) y de ahí que sea necesario protocolizar nuestra actuación.

Uno de los aspectos más relevantes que aporta la cotidianeidad a las situaciones de crisis es la conversión de riesgos potenciales a situaciones reales, ya no únicamente en el elemento previsor sobre qué puede ser una crisis, sino en el hecho de no enfrentarse a acontecimientos que son reales, pero que no se les concede la necesaria importancia. Según, un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana sólo el 14% de las crisis empresariales son inesperadas, por lo que el 86% restante, denominadas crisis *humeantes*, son producto del escaso celo profesional ante hechos sucedidos, pero que no se atajaron de una manera correcta (Wilcox et al. 2001:191).

El hecho de saber qué hacer, cómo hacer, quién hacer, cuándo hacer y qué comunicar nos permite actuar con la adecuada rapidez que demande la situación. Cualquier tipo de crisis exige una rapidez e inmediatez en la respuesta. No debemos olvidar que dar de lado a la situación no es bueno ni recomendable, ya que el problema persiste y, lo que es mucho peor, se escapa de nuestro control y participación. No hay que olvidar que una de las principales características de las crisis es la cobertura de los medios de comunicación y ello implica unas informaciones sobre qué ha ocurrido y la búsqueda de respuestas a la situación. Es esencial tener claro que el papel de las relaciones públicas en las situaciones de crisis es, entre otros, el de participar en la estructuración del contenido comunicativo de los medios, ya que éstos informarán sobre el hecho independientemente de cuál sea nuestra posición.

No existe ninguna situación de crisis idéntica ya que los supuestos son muy amplios y no todas las organizaciones tienen las mismas estructuras organizativas. Empero, sí que podemos establecer unos elementos comunes a toda situación de crisis como son:

a) Gran repercusión en los medios de comunicación, ya sean locales, regionales, nacionales e internacionales. Siguiendo los criterios de noticiabilidad que imperan en los medios de comunicación, las situaciones de crisis se acomodan muy adecuadamente a la sorpresa y a la imprevisibilidad. Eso la hace convertir en situaciones que suelen tener una gran presencia mediática y a las cuales se dedica gran espacio y personal.

b) Sorpresa en su plasmación. Eso no quiere decir que no existieran indicios que permitieran llegar a la conclusión de que un hecho iba a acontecer.

c) Repercusión social, fruto de esa atención de los medios de comunicación con lo que se convierte en uno de los temas de

discusión pública, ya sea para los ciudadanos o para los poderes públicos.

d) Interés de los poderes públicos que actuando como representantes de los ciudadanos se ven en la obligación de velar por los intereses generales.

e) Afecta a la imagen de la organización, sobre todo de manera negativa, aunque sea en un inicial momento.

f) Implicación del público interno, ya que se van a ver afectados por la incidencia de la crisis en la organización.

Una situación de crisis se caracteriza básicamente por la mutabilidad de los hechos y participa de continuas readaptaciones que conllevan actuaciones que se deben adoptar permanente en el ámbito cualitativo y cuantitativo de los acontecimientos. Las características de las crisis son varias, aunque los diferentes autores coinciden en la sorpresa y en las repercusiones para la imagen de la organización (véase cuadro 1).

Cuadro 1
CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS

Autor	Características
Pulgar Rodríguez (1999:130)	<ul style="list-style-type: none"> * Sorpresa * Falta de información * Escalada de acontecimientos * Pérdida de control * Foco de atención pública * Sensación de persecución * Pánico
Lacasa (1998:121)	<ul style="list-style-type: none"> * Inesperadas * Imprevisibles * Fuera del control y voluntad empresarial * Comprometen la imagen de la empresa
Piñuel (1997:168)	<ul style="list-style-type: none"> * Dimensión pública y mediática * Sorpresa inherente * Cada crisis es única * Situación de urgencia * Traumatismo interno

Las crisis que se pueden producir tienen un ciclo en su existencia que va desde su génesis hasta el enfrentamiento a la situación y una preceptiva auditoría de imagen o revisión de cómo ha afectado a la imagen de la organización (cuadro 2). En su estructura actual y considerando la dinámica de nuestras sociedades desarrolladas, toda organización debe desplegar un conjunto de acciones que le permitan anticiparse a las situaciones conflictivas.

Si atendemos a la diversidad de circunstancias que pueden convertirse en

como indicios de la crisis y que se consideraba que el hecho de producirse la crisis es el exponente manifiesto de un fracaso, ya que se deberían haber iniciado actuaciones para evitar esa situación de crisis. En consecuencia, el hecho de producirse es el fracaso de nuestra actividad para solucionar la cuestión o debido a que no se han considerado adecuadamente las implicaciones determinadas de una situación.

b) La denominada fase aguda, que es el momento en el que se produce la crisis y el inicio de la implicación mediática en la

Cuadro 2
PROCESO CICLÍCO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN CRISIS



Fuente: elaboración propia

aspectos negativos para la organización, nunca debemos dar por cerrada una situación de crisis. Eso implica que las adaptaciones y readaptaciones son permanentes.

Una situación de crisis pasa por diferentes etapas en su desarrollo y no desempeña una actividad uniforme a lo largo del acontecimiento. Piñuel (1997: 170) ha establecido el siguiente ciclo de toda crisis:

a) Una fase preliminar, en la que aparecen algunos signos que permiten anticipar que vaya a producirse una situación de crisis. Cabe decir que esta perspectiva está asociada a aquellos acontecimientos que anticipaba

situación a causa de la cobertura de los medios informativos.

c) Una tercera fase, conocida como crónica, en la que se produce una sucesión ininterrumpida de acontecimientos de toda suerte de tipos y características y en las que participan todo tipo de informaciones, pero también de rumores, distorsiones, etc.

d) El último estadio planteado es el de la fase post-traumática, momento en el que se produce un balance de cómo se han producido los hechos y las decisiones que han debido tomarse para solucionar la crisis.

Preparación de un plan de actuación

En el que estableceremos qué personas van a participar en la resolución, los materiales e instrumentos que se van a necesitar, cuándo iremos realizando cada una de las acciones, etc.

El plan que se establezca debe ser realista y aplicable. Además hay que tener en consideración que las situaciones de crisis son acontecimientos complejos en los que se pone en juego la imagen de la organización. Así, se presentará un informe sobre las acciones que se realizará y que se concreta en un plan:

a) plantear las repercusiones que puede generar el problema en una situación de crisis, tanto en lo que respecta el ámbito tangible (medios económicos, personales) o intangible, gravedad de los daños, duración de ellos, recuperación a corto, medio y largo plazo; en definitiva, una evaluación global de la situación.

b) posicionamiento de esta situación, es decir, cuándo, de qué manera y cómo nos afectará directa e indirectamente.

c) desarrollo de un plan de actuación con posibles soluciones, tanto técnicas, como económicas, comerciales, informativas.... con el cuadro directivo, a fin de establecer las estrategias vinculadas con la opinión pública interna y externa.

d) análisis de las soluciones por un comité creado al efecto, que emitirá puntos de vista sobre lo escogido.

e) desarrollo de un proyecto, con soluciones firmes y coherentes para salir cuanto antes de la situación de crisis, frente a los públicos de la organización.

f) aplicación de las medidas propuestas y seguimiento de las repercusiones de nuestro plan.

Adecuación del personal

Tan importante como planificar el *modus operandi* es seleccionar a las personas que van a participar en la crisis. El personal que

formará ese gabinete de crisis debe estar formado por un elenco de personas reducido y que tenga la preparación, potestad y conocimientos suficientes para, a su vez, coordinar las actividades de otros grupos de trabajo dispuestos a sus órdenes. Así, la función del gabinete será la de coordinar y el centralizar el conjunto de actividades que se realicen para actuar de la manera más rápida posible, con coordinación y realizando una respuesta única sin ningún atisbo de contradicciones.

Por lo tanto, el gabinete podría estar formado por los siguientes componentes:

- * Máximo responsable de la organización (Presidente o Director General)
- * Responsable de Comunicación
- * Especialista en Derecho
- * Responsable del Departamento en el que se haya producido la crisis

Realización de simulaciones

Toda actividad planificada debe trasladarse en la praxis de manera previa a que se produzca el acontecimiento en la realidad. Eso nos va a permitir verificar el grado de compenetración, si el material es el adecuado, la preparación del personal y si la secuencia es la adecuada en esa situación.

Una de las principales cuestiones es que la rapidez en la respuesta y las primeras horas son esenciales en el momento de configurar una situación de crisis. A partir de esas ideas primarias, la opinión se irá modulando sobre unos conceptos por lo que cambiarlos será muy difícil.

LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE LAS CRISIS

La implantación de esas tecnologías de la comunicación está dando lugar a la aparición de nuevas estructuras comunicativas, produciendo cambios en la tipología y modalidad del trabajo de las relaciones

públicas. Eso implica una reformulación cualitativa y cuantitativa del proceso de las relaciones públicas, coadyuvado por la posibilidad de recurrir a la rapidez e interactividad de diversos instrumentos como Internet, correo electrónico, videoconferencia, ordenador, etc.

Desde esta perspectiva, las relaciones públicas ya están realizando múltiples funciones mediante las tecnologías de la comunicación, aunque todavía no se haya comenzado a estudiar sistemáticamente qué aportan éstas a las relaciones públicas y cuáles son los beneficios que se derivan de ellas. Además, todo uso de esas tecnologías no debe tener su génesis en ellas mismas, sino en su aspecto instrumental en la consecución de un objetivo; esto es, las tecnologías deben estar al servicio de las relaciones públicas y no al contrario.

La utilización de las tecnologías de la comunicación en las relaciones públicas es uno de los campos menos estudiados por los investigadores. Ésa es una de las principales reivindicaciones de Pavlik (1999: 158), en el sentido de que todavía no se las ha analizado con profundidad a pesar de la significación que tendrán en las relaciones públicas. Sin embargo, ya comienzan a realizarse investigaciones sobre la utilización de las tecnologías por parte de las relaciones públicas (Harris et al., 1985; Wilcox et al., 2001; Holtz, 1999; Coombs, 1998). En el devenir inmediato, la estrategia de relaciones públicas debe contar con la potencialidad de estas herramientas y acometer las necesarias modificaciones teóricas e instrumentales para investigar sobre su desarrollo y aplicación en

el conjunto de actividades a desarrollar.

Una de las esenciales actuaciones de las relaciones públicas en la resolución de las crisis es la celeridad en la respuesta organizativa. Si atendemos al hecho de que los momentos iniciales son los que prefiguran, en gran medida, la percepción de los diferentes públicos, es ineludible actuar con diligencia en la respuesta inicial que se ofrezca.

Así, la inmediatez responde plenamente con la rapidez en la respuesta que exige una situación de crisis para poder prefigurar los mensajes y participar desde el principio en la configuración y percepción social sobre los acontecimientos. Igualmente, la digitalización de la información permite que se puedan transmitir desde cualquier formato, ya sea escrito, visual o auditivo. Y esas mejoras tienen implicaciones en el desarrollo de unas ventajas para la resolución de las situaciones de crisis (véase cuadro 3).

Tanto desde el punto de vista interno como externo, existen instrumentos que pueden contribuir a plantear respuestas a los interrogantes de una crisis. Así, en el ámbito interno, el uso de los medios audiovisuales (videoconferencias, por ejemplo) se sitúan al lado de los recursos informáticos como pueden ser la existencia de una RAL (Red de Área Local), situadas en un mismo edificio o una RAE (Red de Área Extensa) que interconecta a diferentes edificios. Estos dos tipos de redes están siendo reemplazados por una red interna (Intranet). Para Villafañe (1999: 308) una Intranet es una "red corporativa de información, con las mismas propiedades que Internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones de una empresa". No cabe

Cuadro 3
Aportaciones tecnologías de la comunicación a las Relaciones Públicas

CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS
Inmediatez	Respuesta rápida
Digitalización	Unificación texto, imagen y sonido
Interacción	Respuesta permanente

Una red interna de comunicación permite incrementar y mejorar el flujo de la comunicación e interconecta a los diferentes órganos y personas que pueden participar en la resolución de la crisis.

duda que estas redes locales se han convertido en instrumentos esenciales para planificar y ejecutar estrategias organizativas y que, sin ninguna duda, han comenzado a modificar los comportamientos, las pautas y las rutinas de los procesos decisorios en cualquier organización.

Una red interna de comunicación permite incrementar y mejorar el flujo de la comunicación e interconecta a los diferentes órganos y personas que pueden participar en la resolución de la crisis. La Intranet resulta muy útil en una situación que demande una comunicación permanente y a través de la cual se pueden transmitir todo tipo de datos, ya sean escritos, sonoros o visuales. Esos datos, a su vez, pueden ser utilizados para transmitirlos a otros actores que participen en la crisis.

Pero no sólo se debe tener en consideración a los públicos internos sino que también los externos (medios de comunicación, accionistas, poderes públicos,...) se ven afectados por la situación de crisis. Y en la percepción que se tenga, los medios de comunicación desempeñan un papel irradiador sobre los otros, lo que los presenta como uno de los lugares de especial atención en la resolución de la crisis.

Todo ello en aras de participar activamente en el proceso elaborador de las informaciones intentando que los medios reflejen y se hagan eco de lo que son las referencias generadas por la organización. Informaciones que - no debemos olvidar - han de participar de credibilidad, validez y veracidad. En estos tres elementos descansa el hecho de que seamos considerados como fuente de información fiable por parte de los medios de comunicación.

Y uno de los instrumentos que nos permiten transmitir información a los periodistas es el correo electrónico, ya que se condensa la posibilidad de enviar los datos sonoros, visuales o escritos de una sola vez. La transmisión de datos multimedia hace posible que la organización remita con celeridad declaraciones, documentos o imágenes relacionados con la crisis.

Asimismo, si pretendemos comunicarnos sin ningún tipo de intermediación (líderes de opinión, medios comunicativos, etc) con los públicos podemos recurrir a la página web, en el caso de que se disponga. Tal como señalan Wincos et al. "cada vez es más común que las organizaciones establezcan sitios web con objeto de atender las necesidades informativas de los periodistas, especialmente en momentos de crisis o de una particular actividad informativa" (2001: 490).

Como hemos podido comprobar en estas páginas, las Relaciones Públicas son una disciplina cuyo cometido persigue gestionar gran parte de los procesos comunicativos que se generan en el seno de una organización. Y entre esos procesos se deben enmarcar las situaciones de crisis, como acontecimientos que inciden y afectan a la percepción que los diferentes públicos tienen sobre la organización. Al lado de los mecanismos establecidos para enfrentarse a una crisis (previsión en las posibles crisis que sucederán, personal que participará, material necesario y mensajes que se emitirán) podemos recurrir a las posibilidades expresivas que nos ofrecen las actuales tecnologías de la comunicación. Así, el correo electrónico, las páginas web, las videoconferencias son algunos de los instrumentos que podemos utilizar en una crisis

y las ventajas que de ellos se derivan son amplias y profundas y que se circunscriben en el ámbito de la celeridad y rapidez en la actuación, que es uno de los elementos fundamentales de toda situación de crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- COOMBS, W. T. (1998): "The Internet as Potential Equalizer: New Leverage for Confronting Social Irresponsibility", en *Public Relations Review*, Fall: 289-304.
- HARRIS, R.L.; GARRAMONEL, G.; PIZANTE, G. y KOPIZA, M.(1985): "Computers in constituent communication", en *Public Relations Review*, 11(3): 34-39.
- HOLTZ, Shel (1999): *Public Relations on the Internet*, AMACM, New York.
- LACASA, A. (1998): *Gestión de la Comunicación Empresarial. Gestión 2000*, Barcelona.

- NASS, C y MASON, L. (1990): "On the study of technology and task: A variable-based approach", en J. Fulk y C. W: Steinfield (Eds): *Organization and communication technologies*, Newbury Park, Sage: 46-68.
- PAVLIK, John (1999): *La investigación en Relaciones Públicas. Gestión 2000*, Barcelona.
- PIÑUEL, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Ed. Síntesis, Madrid.
- PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, ESIC, Madrid.
- SIMON, R y ZAPPALA, J. (1996): *Public Relations. Writing & Techniques*, NTC Business Books, Lincolnwood.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ed. Pirámide, Madrid.
- WILCOX, Dennis, AUTI, Philips; AGEE, Warren y CAMERON, Glen (2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Pearson Educación, Madrid.