

## **Gestión de la comunicación de crisis: perspectivas**

Jesús Timoteo Álvarez  
Universidad Complutense de Madrid

### **1. La Comunicación de Crisis es el núcleo en la Gestión de la Comunicación**

La Comunicación es la estrategia, la praxis, las habilidades y la ciencia de las relaciones. Es muy probable que la evolución humana esté esencialmente ligada a la comunicación social, y que tenga que ver más con la necesidad de sobrevivir en un entorno tribal y social, de sobrevivir en la relación con las gentes de su mismo grupo humano y en la relación con grupos humanos amigos y enemigos, que de las dependencias, posibilidades y hostilidades con el ambiente y la naturaleza. Es muy probable que para un individuo sea la naturaleza desde siempre menos peligrosa y hostil que los grupos humanos.

Otra segunda premisa tiene que ver con lo más profundo de esas relaciones. Se consideran atributos humanos indiscutibles y reconocidos el lenguaje y tal vez también la risa y el llanto, aunque su presencia es visible en límites desconocidos dentro de otras especies animales. Pero aquello radicalmente humano, aquello de lo que no se ha encontrado el mínimo rastro en el mundo animal, es la capacidad de llegar al pensamiento de los otros, la habilidad de ser capaz de intuir y deducir lo que otros piensan, y, aún más, la capacidad de llegar a intuir o deducir aquello que los demás pueden opinar del pensamiento propio, de lo que uno puede pensar. De esta forma, un individuo puede estar en condiciones no sólo de anticipar el pensamiento y en consecuencia la acción de los otros sino que está en condiciones de poder manipular todo el proceso. Y puede además hacerlo siguiendo diversas metodologías: puede operar con fórmulas lógicas, con desarrollos racionales, con el juego de las premisas y las conclusiones o puede operar con fórmulas sensacionalistas y sentimentales, recurriendo al amor, al temor, a la esperanza, etc..

Históricamente la utilización de estas funciones, herramientas y capacidades del ser humano para relacionarse con los demás, es decir, el poder humano de la

comunicación, ha tenido como objetivos sociales, en primer lugar, el establecimiento de un control organizado sobre el entorno, sobre los individuos y los grupos, en segundo lugar, la justificación y explicación del poder, del porqué es necesario que manden los que mandan, y, en tercer lugar, la motivación social, la determinación y explicación del orden social como solución de supervivencia colectiva y solución al dolor individual y colectivo. Esas mismas aplicaciones en el caso de sociedades urbanas y de masas, en el ámbito de las democracias parlamentarias y de sufragio universal, en el espacio de corporaciones que operan en mercados globales son muy recientes, de los últimos apenas doscientos años. La gestión científica de la comunicación social, de la comunicación política y de la propaganda, de la comunicación comercial y del marketing o de la comunicación corporativa son así, ligadas como están a la comunicación de masas, todas muy recientes.

Esta gestión profesional de la comunicación social va naturalmente unida a la solución de problemas que la sociedad y los mercados plantean. Va unida a la competencia –es el menor de los problemas-, a la victoria electoral, a la fidelización y a la ampliación de mercados, pero, sobre todo, a resolver situaciones reales y duras de crisis, desmoronamientos, catástrofes y problemas graves de todo tipo. La mala gestión de la información en situaciones de ese tipo, en tiempos de crisis, puede deteriorar la vida de una sociedad (piénsese en la reacción al 11 S de Nueva York o a los posteriores atentados terroristas en Madrid y Londres con sus diferentes respuestas), puede cambiar el futuro de una institución al determinar las relaciones que mantiene con sus públicos habituales (clientes, accionistas, empleados, poderes públicos, etc.), puede impedir su funcionamiento normal y poner en peligro sus posibilidades de desarrollo y hasta su misma supervivencia.

Dentro de este marco general algunos sectores sociales y económicos tienen un riesgo mayor, están más expuestos que otros. Es evidente que está en mayor riesgo de crisis un militar que un notario, un profesor de adolescentes que un jubilado y que son más vulnerables a las crisis industrias como las agroalimentarias, las nucleares, las químicas o las farmacéuticas que otras. En todas las citadas el índice de vulnerabilidad es alto y la posibilidad de que tengan problemas y crisis de gran calado relacionadas con la sanidad, el medio ambiente, las riquezas naturales, los abusos con los consumidores, etc., es recurrente. Cada vez con mayor frecuencia, además, tales crisis vienen provocadas no tanto por accidentes o situaciones reales como por la acción de

agentes interesados, por amenazas, sabotajes, chantajes, rumores y movimientos de origen incluso desconocido especialmente en la red de redes.

El factor común a todas estas situaciones, reales, provocadas o virtuales es que ponen en peligro la reputación y la estabilidad de la organización afectada. Eso es una crisis: la desestabilización de las referencias de una corporación, la alteración de los comportamientos de la misma y, por encima de todo, la alteración o ruptura de las relaciones con los públicos y los espacios en los que la corporación se mueve, es decir, los ámbitos, territorios y públicos propios de la comunicación. Accidentes graves, incendios, explosiones, inundaciones, sabotajes, rehenes, defectos en las líneas de producción, distribución o relaciones con el cliente final, huelgas, despidos, Opas hostiles, terrorismo, polución y atentados contra el medioambiente, boicot, legislaciones hostiles, situación financiera crítica, virus informáticos, campañas recurrentes en la red, etc..

Podemos por ello decir que la gestión de crisis constituye el momento culminante y más grave de la gestión corporativa y que la comunicación de crisis y su gestión constituyen el núcleo duro y neuronal tanto de las estrategias y prácticas de la comunicación como de toda la gestión de una crisis puesto que afecta de modo directo a las relaciones con el entorno, es decir, la opinión y el mercado. Desde esta perspectiva situar la comunicación de crisis equivale a definir en buena medida tanto la salida a una crisis concreta en su conjunto como, además, las líneas esenciales de la evolución en la gestión de la comunicación en su conjunto. La Comunicación de Crisis es ya el ámbito más cuidado dentro de las estrategias y procesos de comunicación y merecerá especial atención en el inmediato futuro.

Desde esa perspectiva, encontramos hasta cuatro niveles en los que la comunicación de crisis está comenzando a operar en la actualidad y será matriz y factor estratégico en la comunicación social y corporativa para el inmediato futuro. La Comunicación de Crisis es fuente de creación y desarrollo de herramientas de comunicación de modo habitual, es razón y motivo de desarrollo de metodologías y sistemas de comunicación al mismo tiempo, es función estratégica en la determinación de los objetivos y misión de cualquier organismo e institución en tercer lugar y es, finalmente, fuente de valores y simbología. Vamos a desarrollar brevemente estos espacios, en buena medida nuevos, de la comunicación de crisis.

## 2. Herramientas y Métodos de la Comunicación de Crisis

El 13 de noviembre de 2002 un barco “pirata” (bandera en país de conveniencia, tripulación inidentificable, capitán griego) se rompe y va a pique en la costa de Galicia al noroeste de España. De forma inmediata el caso se convierte en una “cover story” en todo el mundo. Aunque el gobierno español no tenía nada que ver directamente fue condenado como culpable por la opinión pública española con un fracaso absoluto y reconocido de las estrategias y prácticas de comunicación de crisis al respecto. El gobierno de entonces no fue el culpable del hundimiento del barco pero abordó la crisis tan tarde y tan torpemente, que realmente lo pareció, proporcionando argumentos más que sobrados a sus adversarios políticos para que establecieran una relación metafórica entre el desastre ecológico más grave sufrido por España y uno de los más sonados fracasos que se recuerdan de un Gobierno en materia de comunicación.

La razón de todo está en que los responsables del gobierno pensaron esta crisis como una crisis tradicional que merecía una respuesta convencional cuando se encontraron con una crisis de las nuevas, de las que podemos considerar propias del siglo XXI.

El mundo moderno, la era industrial, era un mundo en cadena, metódico, normativizado. Cada cuestión, cada situación contaba con una respuesta de manual. Existían leyes en la Comunidad Europea –desde la normativa Seveso- que exigían manuales técnicos de crisis a las corporaciones en los que se incorporaba obligatoriamente un manual de comunicación para situaciones de crisis. Las crisis se solucionaban con un método reactivo, con reglas estables de aplicación obligatoria (un único portavoz, un único mensaje, unos medios definidos, apoyos institucionales y externos, etc.) que son conocidas por cualquiera. Con esos métodos se dieron solución a graves problemas y casos que encontramos hoy en los manuales de comunicación de crisis: la fábrica en Marion (Indiana, Estados Unidos) de *Thomson* con una durísima crisis laboral en la primavera de 1989, el conflicto sindicatos/dirección en la Banca Nacional de París (BNP) en diciembre de 1989 o el caso de las botellas *Perrier* con restos de benceno encontradas en febrero de 1990 son ejemplos conocidos. La respuesta

a estas y similares situaciones era siempre reactiva ( a posteriori) y seguía pautas y métodos casi consagrados con poco margen a la creatividad comunicativa.

Un ejemplo muy citado y utilizado es el clamoroso de las aguas *Perrier* en 1990 en cuya solución contó con el apoyo de Burson-Marsteller. Las crisis se solucionaba en primer lugar y sobre todo con una respuesta técnica (la retirada del mercado de la totalidad de los stocks hipotéticamente afectados, unos 160 millones de botellas). Sobre esa respuesta técnica radical y llamativa se impostaba la respuesta en comunicación que se montó sobre una estrategia convencional: creación de puntos de información en todo el mundo (100 agentes durante más de un mes); investigaciones de opinión que fijaron la dimensión del problema en los principales mercados de *Perrier*; establecimiento y fijación de los públicos objetivo (prensa, asociaciones de consumidores, distribuidores, personal interno); puesta a punto de un mensaje definido que, sin ocultar la verdad, evitase la confusión y las contradicciones y, al mismo tiempo, unificación y control de las fuentes emisoras de información; transparencia controlada que explicase con perfil bajo y sin prisa la causa real del problema (era grave no tanto porque obligaba a revelar un secreto que rompía el posicionamiento de *Perrier*: el agua no nacía gaseada en la fuente sino que el gas carbónico le era inyectado con posterioridad). Se vieron obligados por razones de esta transparencia y por razones legales a cambiar sus etiquetas: “Natural Sparkling Mineral Water” pasó a ser “Natural Mineral Water Reinforced with Natural Gas” y tuvo éxito con un nuevo slogan: “Perrier is worth waiting for”. Esto era posible en 1990. No lo era en el año 2002 cuando sucede la crisis del Prestige.

Las crisis en la actualidad son siempre provocadas. Pueden ser inesperadas, no previsibles como un accidente o una explosión por ejemplo, pero inmediatamente, en unos segundos, aparecen agentes públicos que intentan aprovechar los hechos a su favor y convierten tal suceso accidental en una situación provocada, no inocente. Las crisis se desarrollan siempre ante la opinión pública porque es el resorte y territorio donde los citados agentes juegan sus bazas: toda crisis genera focos de activismo que se aprovechan de la misma para fines muy diversos, grupos de presión que la distorsionan y prolongan y receptores activos que reaccionan con la agresividad que la situación y la acción de los agentes contrarios sean capaces de provocar. Las crisis en la actualidad son también siempre multifocales y multimediáticas, con estrategias contrapuestas de acción directa, con métodos profesionales de acción y reacción en prensa y en radio, con modos de hacer propios para la televisión, con estrategias de actuación en las redes, con

fuentes diversas que informan o desinforman a conveniencia. Las crisis en la actualidad son en tercer lugar y siempre un proceso multilinguaje donde el agente principal establece pautas que pretenden ser, como las convencionales, de transparencia, lógicas, de interés social, a corto y medio plazo, con la intención de resolver cuanto antes el problema y reconciliarse con la opinión pero los agentes contrarios pueden utilizar otros lenguajes que pueden buscar la confusión y la desinformación, otros intereses también sociales o políticos o económicos, operando siempre de modo llamativo en el corto plazo.

Es claro entonces que la metodología y las herramientas han cambiado. En primer lugar y fundamentalmente porque estamos en un mercado de “campaña permanente” y por tanto los equipos y actuaciones en crisis no pueden ser ocasionales sino que deben estar preparados y entrenados para prevenir, actuar y recuperar el prestigio e imagen perdidos. Unos modos de hacer, por tanto, en los que la “Unidad de Comunicación de Crisis” se concibe como permanente dentro de los “Team Crisis Management”, la prevención juega el papel más importante y la reacción atraviesa dos etapas, una de respuesta inmediata y otra de recuperación de lo perdido. Esa “Unidad de Comunicación de Crisis” está obligada a actuar:

#### 1. Acción Preventiva y formativa:

- 1.1. Inventario y Mapa de situaciones: Auditoría de Responsabilidades y Riesgos, analizando la existencia de agentes contrarios e intereses contrarios de opinión políticos, económicos, sociales y mediáticos
- 1.2. Evaluación de la transcendencia informativa, conociendo los segmentos de opinión, los medios y sus lenguajes y reacciones
- 1.3. Creando y manteniendo preparado el equipo de crisis, capaz de responder a lo previsto, de contactar fuentes externas de credibilidad y de resolver todo el proceso con rapidez y eficacia
- 1.4. Creando y actualizando un documento estratégico de comunicación de crisis paralelo al manual técnico
- 1.5. Entrenando en simulaciones con objetivos definidos y casos reales
- 1.6. Preparando materiales, pactos con terceros y atención a prescriptores e intermediarios ante la opinión pública

1.7. Definiendo y preparando a diferentes portavoces, seleccionados teniendo en cuenta tanto los targets de opinión como los medios. No es lo mismo actuar en televisión que moverse en redes, webs y blogs, que entregar dossiers y convencer a periodistas de diarios y medios especializados

2. Reacción y respuesta en tiempo, en línea y en movimiento (time, line, mobile):

2.1. Actuar con una acción mantenida y siguiendo la estrategia definida (siempre es mejor una mala estrategia que ninguna estrategia o que dos estrategias y siempre lo coyuntural debe someterse a la estrategia)

2.2. Operar con diversos puntos de credibilidad y fuentes internas o externas de proximidad con la opinión

2.3. Establecer una “war room” donde la imaginación pueda ser más importante que las normas, aunque no las olvide. Es aquí donde se sigue el proceso y el mercado de opinión y de consumo, se marca la agenda de la situación, se reacciona y se provoca la reacción de los contrarios, se denuncia, se corrige según las necesidades, se crean situaciones de “newsmaking” y reacciones “spin”

2.4. Trabajar con calendarios de actuación tanto para los portavoces y fuentes como para los movimientos con prescriptores y medios

3. Recuperación y normalización

3.1. Promoción y difusión de las soluciones técnicas y de los resultados de la respuesta a la crisis una vez finalizada

3.2. Un programa a medio plazo de recuperación de los daños a la marca

3.2. Un programa a medio plazo de normalización de las relaciones con medios, administraciones, terceros agentes, opinión pública, etc.

Las diferencias con los modos convencionales de los años 90 están en la complejidad de los escenarios, en la multiplicidad de agentes que aprovechan una crisis y en la necesidad, por ello, de la prevención y de un equipo en campaña permanente.

### **3. Función estratégica de la Comunicación de Crisis**

Hace más de diez años que la comunicación pasó de ser en las corporaciones un departamento de herramientas (tools) a ser un departamento de funciones estratégicas (functions), dependiendo directamente de Presidencia (CEO) y al mismo nivel que la dirección financiera, la de recursos humanos, la legal o la de sistemas. Este hecho, inicialmente relacionado con la importancia que la gestión de la comunicación en su conjunto ha venido alcanzando para la misión y objetivos generales de las instituciones, se ha incrementado precisamente por la situación de pre-crisis que los entornos generan y que tienen fundamentalmente que ver con todo el enorme cambio que en estos mismos y últimos años ha llevado a cabo el sector y negocio de los medios. Intentamos situar desde esa opinión el escenario en que la Comunicación de Crisis se desarrolla y desarrollará a nivel estratégico.

***Los Medios son sistemas de distribución que generan en las instituciones una importante desconfianza y la preferencia por un perfil mediático lo más bajo posible.***

La razón está en que tales Medios convencionales (prensa, radio y televisión) son percibidos como un sector que avanza desorientado, muy poco independiente, con alejamiento de sus mercados y pérdida notable de credibilidad, operando con descaro en una estrategia “business to business” y viviendo bajo la presión de accionistas y cuenta de resultados. En su conjunto produce “miedo” más que confianza. Aunque formalmente todo responda a pautas lógicas y económicamente correctas los medios son hoy poco aconsejables como socios de confianza a un precio razonable y admisible.

Las manifestaciones de esta situación son varias y conocidas. Basta con recoger las tres más notables. La más evidente tiene que ver con la comunicación basura. Los medios y en especial las televisiones se han dedicado a llevar a la sociedad hacia el funambulismo y lo más nauseabundo del espectáculo y degradación del ser humano capaz de desnudar su intimidad por unos minutos de estrellato en la pantalla. Todo el mundo conoce tales situaciones y no es necesario insistir en ellas.

Mucho más duras, a efectos de nuestra argumentación, son la magazinización y tabloidización de los medios de calidad, los cuales, impregnados también del mismo espíritu fin de época, han derivado hacia las noticias espectáculo, la escenificación del

ditirambo, la charlatanería, la agresividad y el hablar por hablar, hacia el “media bias”, la tendenciosidad y los prejuicios con los que muchos medios de los llamados de calidad actúan. Alterman (2004) culpa a la derecha neoliberal y a los neocom de la distorsión de la realidad y del ajuste de la misma a estrategias decididas de acción sobre la economía y la política mundial. Coulter (2003) culpa a la izquierda de lo mismo. En realidad se trata de los medios y de su función en la vida pública. Hace más de diez años que se estableció el principio de que lo importante era desarrollar una rapidísima agenda donde la cosmética es más importante que la realidad y donde “abrir los telediarios” se convierte en objetivo diario predominante, siguiendo en consecuencia mucho más los intereses e ideas de los estrategas financieros y de marketing que las necesidades de la gente. Hace más de diez años que en todo occidente domina la mercadotecnia con técnicas basura y como derivado, la política y la vida pública “basura”. Es la preferencia por el entretenimiento, las apariencias y lo virtual sobre lo real.

Una tercera actitud de los medios, similar a la anterior pero aún más grave y dolorosa es lo que conocemos como “periodismo de convalidación” (Plenel 2005). En 2002, *Le Monde* fue acusado con pruebas contundentes en un conocidísimo libro escrito por dos exredactores de buscar sobre todo los intereses económicos del propio diario, el afianzamiento ideológico de su sector de opinión, la gratificación de sus lectores, aunque para ello no dudase en engañar y en ocultar la verdad. A lo largo de los últimos años se han vivido situaciones similares de mentira y engaño en diarios del calibre del *New York Times* y del *Washintong Post*. Es notoria la tendenciosidad de *El País*, quien el día 17 de septiembre de 2004 pedía perdón a sus lectores por una campaña de su edición electrónica en que utilizó la tragedia del 11 de septiembre como material promocional. La revista *Times* de la semana del 21 de septiembre del 2004 recoge el escándalo de la cadena *CBS* que basó una exclusiva contra el Presidente Bush con documentación falsa o no suficientemente probada, todo ello nada menos que en sus informativos estrella capitaneados por Dan Rather. Aún peor, la misma cadena negoció con el equipo de campaña de J.Kerry acuerdos de apoyo decidido a los demócratas. El que fuese director de *Le Monde* durante diez años, E. Plenel, acaba de publicar un libro demoledor y lleno de pesimismo para la vieja prensa de élite: no es un arreglo de cuentas sino un libro lleno de amargura y de tristeza. Asegura que su querido *Le Monde* ha muerto para convertirse, después de la entrada en su accionariado de *Hachette* y de *El País*, en un “periodismo de convalidación”, un periodismo de comentario, que no

busca ni la información ni los hechos sino ofrece paquetes cerrados y estables de ideas previsibles, “vende” mercancía ideologizada y sometida a intereses comerciales y políticos. El análisis que hace del prestigioso diario francés se puede extender a muchos de los grandes diarios de calidad del mundo occidental y explica, por encima de cualquier otro motivo, la continuada pérdida de lectores e influencia de todos los grandes.

***Las estrategias corporativas desarrollan sistemas alternativos de relación directa con los públicos finales y buscan “partners” o socios mediáticos más fiables que los convencionales, lo que empuja hacia un paulatino pero inexorable salto hacia el mundo de los “postmedia”y el mercado de lo individual.***

El sector o hipersector convergente de medios está, superada la breve crisis de los “punto com” entre el 2000 y el 2003 sobradamente consolidado. No es previsible a corto plazo una especial crisis, ni negativa situación para los “grandes” globales (*TimeWarner, Disney, New Corp., Bertelsmann, Vivendi..*) ni para los “grandes” locales (*Prisa, Vocento, Planeta*), reinando en sus ofertas de ocio, publicidad y noticias. Pero como se avanza deprisa y el negocio es apetecible, estos “grandes” comienzan a encontrarse con competidores a su medida como son los grandes Operadores de red (las Telecom), que ofrecen atractivos paquetes convergentes (telefonía, adsl, ocio, información...) y los grandes Operadores de contenidos (Microsoft, Google, AOL, MySpace, Yahoo...), que están en condiciones de casi “saturar” la demanda a bajo coste.

Es como una nueva revolución protestante donde los viejos media, intermediarios, prescriptores y predicadores comienzan a sobrar ¿Quién se puede fiar “a priori” de ellos si tienen como finalidad declarada su propia cuenta de resultados, es decir, sólo son capaces de una intermediación interesada y en consecuencia cara? Clinton en la campaña de 1993 despreciaba a los medios impresos porque decía contar con los grandes programas de televisión que le conectaban de modo directo con los votantes. La electrónica hoy permite esas relaciones directas más allá incluso de las televisiones generalistas. Los sistemas B2B y B2C como sistemas de conexión y compra, los usos de Internet para presentar catálogos y ofertas, para el comercio electrónico, para descubrimiento de novedades, permiten una nueva estructura del organigrama económico y político. Son de nuevo y aquí otras tecnologías, la de

Gestión Documental y de Bases de Datos, las CSM y CRM, quienes posibilitan el tratamiento individual de los clientes, la segmentación en minitargets, los usos de microcomunicación, el incremento del “cross-selling” y del “up-selling”, el conocimiento de las cifras reales de rentabilidad de cada cliente y de las ventajas de premiar y negociar sus partidas, el pensamiento de un “cliente para toda la vida” unido a la calidad acordada y al bajo precio.

El concepto de “postmedia” está ligado a la generación de una tecnología individual. Los grandes medios convencionales han sido y son por su origen medios de masas. La misma definición de “media” es inseparable del “mass media”. Incluso admitiendo que la digitalización y la TDT puedan multiplicar hasta el infinito el número de cadenas y de oferta, los objetivos de todas ellas, de la más temática de todas ellas, será lograr un “target” lo más grande y “masificado” posible. No existe otra opción mientras tengan que vivir de publicidad o de cuotas y “pago por visión”. Al ritmo en que la tecnología del móvil nos lleve al bolsillo personal y a la muñeca de cada uno una pantalla básica como terminal autónomo y soporte exclusivo de toda la oferta imaginable (telefonía, internet, noticias, consulta, ocio,...) tendrá que ir cambiando toda la comunicación: formatos, lenguajes, técnicas de persuasión y venta, entendimiento del cliente, tecnología por supuesto. La única seguridad absoluta que hoy tenemos es que el cliente no será “masivo” sino individual. A partir de aquí todo deberá cambiar.

Aunque ese cambio ya ha comenzado por donde suelen comenzar los cambios. Se calcula que la publicidad mueve en el mundo unos 500 mil millones de dólares de los que se calcula que, a causa de la ineficiencia del sistema actual, más de la mitad (220 mil millones a nivel mundial y 112 mil millones en Estados Unidos) se pierden porque no alcanzan el “target audience”. Además, la creciente diversificación de la oferta televisiva hará imposible el mantenimiento de los viejos mercados de masas. Por eso las inversiones publicitarias están pasando a los nuevos medios. 2005 ha visto un incremento en inversión publicitaria de entre el 2% y el 3% en Prensa, Radio, Tv y Exterior, una caída media de 8% en cine y un incremento de 18% en internet. Es probable que, sin depreciar las Tvs generalistas, los reyes del mercado publicitario sean en pocos años Google, AOL, Yahoo, MySpace (comprado pro News Corp, en 2005), Microsoft y que los publicitarios tengan que volcarse en publicidad en la red, incluyendo en sus tarifas el “feedback” y hasta el cobro por unidades realmente

compradas, sin olvidar el desarrollo de la publicidad en el “video on demand” (VoD), los canales Tv temáticos, la dispersión del mercado, los iPod, iTunes y similares.

El trasvase de la comunicación hacia medios alternativos a los de masas, hacia los “postmedia”, puede traer ventajas presupuestarias señaladas enseguida por los Ceos de las Corporaciones. La costosísima comunicación masiva (publicidad en las televisiones, catálogos impresos de elevada calidad y precio...) tenderá a desaparecer sustituida por esas relaciones directas que se suponen más baratas puesto que buena parte de ellas (catálogos, presentación de productos, por ejemplo) se hacen en soporte electrónico. La externalización, empujada por el uso de sistemas postmediáticos (los “call center” por ejemplo o los “continuous tracking”), está imponiendo una revolución en la gestión desarrollando empresas que son redes de empresas y redes de venta que son redes de franquiciados.

#### **4. La Comunicación de Crisis equivale a una “Marca-Iglesia” (“Church-Brand”). La Consagración de la Reputación y la Marca como último valuarte frente a las crisis**

Y ¿a quién recurrir cuando, a pesar de todo lo previsto anteriormente, estalla una crisis sin control? Una respuesta sensata es que a los superespecialistas ¿Y si no quieren o no se sienten capacitados o fracasan? ¿a quién recurrir? Cualquiera con sentido común respondería que a la experiencia acumulada, a argumentos de la tradición, a principios éticos y morales, a rezar o al esoterismo... Es decir a la consagración de la Reputación y de la Marca como valor religioso.

En un ambiente de desconfianza generalizada frente a todo tipo de instituciones, incluida la desconfianza de las corporaciones en los media, en una situación de falta de referentes en los cuales creer, las marcas se posicionan como valores últimos, como una religión para aquellos que piensan o necesitan algo. “Impossible is nothing” lo propone Adidas para aquellos que piensan que todo se puede conseguir...con unas “buenas zapatillas”; “nightology” recoge para J&B una propuesta de valor para el tiempo libre de la noche, la frivolidad culturizada y la evasión personal dignificada; “today, tomorrow, toyota” es la fe en un futuro viajero, ecológico y mejor; “fresh banking” es la juventud, la frescura, la originalidad y la rapidez de la banca ING-Direct. La marca es religión, es genio y magia, es la capacidad de singularizarse en un mundo saturado de productos

equivalentes, de conseguir que la calidad del producto, el envase, la publicidad, los comportamientos corporativos contribuyan a esa singularización, a la consecución de un nicho propio, conocido e indiscutible. Es simbología, es imagen mitificada, es fe, es una religión y por todo ello es el refugio último contra las crisis. La defensa y el mantenimiento de esos valores es en consecuencia el valor dominante en cualquier estrategia.

Lo mismo sucede con la reputación o factor esencial de la marca. La reputación es la respuesta, el “feed back”, que la opinión y el mercado dan a un triple comportamiento de la institución, a saber, aquello que la corporación es (cómo se define, aquello que propone como su misión, su posicionamiento y sus valores) más aquello que la corporación hace (su oferta en ideas, servicios y productos, su know-how) más aquello que la corporación dice de sí misma (su comunicación e información al mercado). Ese triángulo de posicionamiento debe dar como resultado una respuesta, una recuperación, una ganancia que es la reputación. Reputación es casi el todo, el soporte último de todo un sistema, entendida la institución o corporación como tal. Se trata por ello del refugio último en situaciones de crisis en modo tal que el más complejo, ajustado e inteligente programa de comunicación de crisis se identifica con el programa de reputación. La reputación con sus derivadas de responsabilidad social y similares se curan y justifican como baluarte definitivo y último frente y para las crisis.

Este programa implica una visión integrada de la comunicación externa y de los “public affairs”. Comunicación y “public affairs” son mucho más que un paquete de “issues funcionales” manejados por las ya existentes y separadas áreas de relaciones gubernamentales, comunicación, legal, operaciones o similares. Comunicación y “public affairs” son el “core management” de la dirección, soportados por una estrategia unificada y horizontal que afecte a todos los “constituents”, es decir, a todas aquellas organizaciones o individuos cuyas actitudes y comportamientos influyan y faciliten el logro de los objetivos de negocio. Así es como comunicación y “public affairs”, estrategia y praxis de las relaciones con el entorno y todos los “constituents”, almendra y núcleo íntimo de la estrategia corporativa, no debe subordinarse a objetivos a corto ni a objetivos de las singulares unidades de negocio sino desarrollar sus propias estratégicas, sus propias rutinas, procesos y sistemas.

Estamos hablando de una tabla de mandamientos:

- La conducta de la corporación debe enaltecer la reputación de la marca y de los negocios incrementando el entendimiento y la proximidad con los “constituents”
- La necesidad de mantener las mejores relaciones con las administraciones y los gobiernos, el mundo científico, la “community”, los media y los “constituents” financieros
- La proactividad en crear relaciones con los “constituents” basadas en la confianza mutua, la credibilidad y el respeto
- La comunicación y relaciones personales frecuentes y sensibles con ellos
- La uniformidad en las comunicaciones entendiendo lo negativo de la diversidad de mensajes
- La coordinación de estrategias entre mensajes, hechos, marca y negocios
- La capacidad de entender la posición de nuestros “constituents” y de responder a sus perspectivas

Por todo ello estamos hablando casi de religión, de cómo el mantenimiento de la reputación lleva a las corporaciones a operar como unas “church-brand” en la forma en que los viejos partidos políticos son “partidos-iglesia”, responsabilizados en ambos casos de crear aquellos valores de referencia que sirvan a la opinión pública para soportar e ir más allá de inevitables crisis ocasionales aprovechadas o provocadas por intereses contrapuestos y de mantener la marca como referente de valores vitales para su comportamiento.

La comunicación de crisis y su gestión es hoy el corazón de la gestión de la comunicación corporativa. Las reglas y modelos convencionales ya no sirven porque las crisis no son lineales sino complejas, como hemos visto en las páginas anteriores. Por eso, conocedores de un marco teórico realista será necesario en el futuro jugar mucho con la imaginación, aunque la mejor imaginación es aquella que está muy entrenada en responder a situaciones imaginables o inimaginables.

Es la historia del perrito, la pantera y el mono. Un perrito se pierde en la selva. Desorientado ve venir una pantera y piensa aterrorizado que aquel enorme animal lo devorará. Se le ocurre una estratagema de salvación: se sitúa al lado de unos grandes huesos y, de espaldas a la pantera, eructa satisfecho como si estuviese recién comido. La pantera no comprende y tiene miedo a un animal tan pequeño capaz de matar y comer a

un animal tan grande. Huye hacia el centro del bosque y un mono que ha visto su reacción le indica el error y le sugiere de volver a comer al perrito. Él la acompaña. Cuando el perrito ve volver a la pantera con el mono se ve muerto y recurre a otra estratagema: volviéndose de nuevo de espaldas grita: “dónde se habrá metido ese maldito mono que me prometió traerme comida”. Al oír la pantera tales gritos huye desafortadamente crédula de la agresividad y del hambre de aquel diminuto animal. La conclusión de la historia es evidente: se tan rápido e inteligente como el perrito, no seas tan crédulo como la pantera ni tan bastardo como el mono.

En “Crisis Communication Management” esa historia quiere decir: en situaciones de grave crisis la imaginación es más importante que el método, pero (el perrito repitió su estratagema) la mejor imaginación es la que se somete a un método.

## **5. Bibliografía Recomendada**

- Aba-Bulgu, M. & Islam, S.M.N. (2007) *Corporate crisis and risk management: modelling, strategies and SME application*, Amsterdam: Elsevier
- Alterman, E. (2004) *What liberal media? The truth about bias an the news*, Nueva York: Basic Books.
- Coulter, A. (2003) *Slander: Liberal lies about the American Right*. Nueva York: Crown Publishers.
- Harris, P.R., Moran, R.T. & Moran, S. V. (2007) *Managing Cultural Differences: Global Lleadership Strategies for the Twenty First Century*, Londres: Butterworth – Heinemann.
- Plenel, E. (2005) *Procès*, París: Ed.Stock.
- Timoteo Álvarez, J. (2005) *Gestión del Poder Diluido: la construcción de la sociedad mediática 1989-2003*, Barcelona: Pearson.