

6 certezas en la gestión de crisis

por **José Carlos Losada Díaz**,

Las enseñanzas que las organizaciones han podido adquirir durante los últimos años en relación a la gestión comunicativa de una crisis van formando un cuerpo sólido y bien armado, un armazón teórico que va demostrando su eficacia en la medida en la que debe ser aplicado a nuevas situaciones de gravedad.

Es cierto que no hay dos crisis iguales y que cada una de ellas presenta elementos muy diferenciados, pero también es cierta la afirmación de que existen una serie de principios que pueden considerarse fiables y que constituyen una base irrenunciable que toda organización puede utilizar a la hora de gestionar situaciones de esta naturaleza.

De forma sintética y sin ánimo de ser exhaustivos, los siguientes son algunos de estos principios que podríamos considerar fiables en toda situación de crisis:

1. *Hablar*

La primera de las ideas clave es la más sencilla de entender y la que, en alguna medida, explica el resto de variables. Es necesario hablar. Es necesario aportar la voz de la organización al discurso público en situaciones de crisis. En muy escasas ocasiones tiene sentido optar por una estrategia del silencio. En la inmensa mayoría de las ocasiones la organización, al margen de los hechos denunciados y de su implicación en ellos, no tiene otra opción que la de aportar la información disponible a todos aquellos públicos relevantes en el escenario de crisis (en principio, los afectados, los medios de comunicación y los públicos internos de la propia organización). Cualquier otra opción sería contraproducente o mal entendida. Incluso cuando no exista responsabilidad de la organización en los hechos, su voz debe estar igualmente presente para contrarrestar o completar los discursos del resto de interlocutores que, nos guste o no, hablarán también.

En este sentido, es muy simbólica la intervención del Rey de España, Juan Carlos I, cuando en abril de 2012, y tras sufrir un accidente que delató que estaba de viaje en un Safari en África en mitad de una gigantesca crisis económica en todo el país, decidió que el único modo de cortar una crisis que crecía con el paso de los días fue salir a dar la cara a los medios y mostrar las ideas fundamentales que demostraban su actitud y su posición respecto a unos hechos que no podía ni ocultar ni desmentir. Dijo: "Lo siento... me he equivocado...no volverá a ocurrir". Y aquella crisis se enfrió bruscamente.

2. *Escuchar*

Del mismo modo que toda organización tiene la obligación de hablar en situaciones de crisis, también deben estar en disposición real de escuchar, estar atenta a lo que se cuenta fuera de ella, a lo que la gente pregunta o desea conocer. En situaciones de crisis, las organizaciones necesitan oír lo que los públicos interesados o informados están opinando o están preguntando. Son sus opiniones o dudas las que deben marcar principalmente nuestro discurso, puesto que sólo así encajaremos la información que poseemos con la que los actores externos desean tener. Así lo reconocía el que hace pocos años

era el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Dr. Jongwook, quien aseguraba que la comunicación de crisis era una herramienta fundamental incluso en situaciones como el propio estallido de brotes epidémicos, algo que se controlaría, aseguraba este directivo, “escuchando al público mediante un sistema que recoja información sobre conocimiento, actitudes y temores durante estos brotes”.

Y dentro de esta obligación de toda organización en un escenario de crisis de escuchar lo que ocurre fuera de ella y lo que se comenta, una de las bazas de creciente importancia son las redes sociales. Con ellas, la organización conoce perfectamente lo que la gente dice y piensa de la empresa y de lo que está ocurriendo; a la vez, está en disposición de solucionar problemas a partir del conocimiento negativo directo que los públicos tienen sobre ella y, además, puede conectar emocionalmente con el conjunto de sus públicos o con algunos en particular.

3. *Decir la verdad*

Decir la verdad sobre los hechos que han tenido lugar y, sobre todo, sobre la responsabilidad de la organización en ellos, no es una opción ni depende del modo en el que nos afecte. Es una obligación estratégica. Es una necesidad real. Muchas organizaciones creen todavía que es posible mentir, falsear la realidad y construir una nueva sobre la base de aquello que me gustaría que la gente pensara sobre mi organización o mi actuación. Pero es una fórmula errónea. La peor de todas. Nunca debemos olvidar la máxima de que todo lo que puede saberse sobre una organización, se acaba sabiendo. No es posible controlar siempre la información que los demás tienen sobre tu propia corporación. Y si esto es así, si todo se acabará sabiendo, es mucho mejor que sea la propia organización la que se sitúe al frente del discurso público, demostrando responsabilidad y asociándose a la máxima credibilidad. La veracidad, por lo tanto, no es negociable.

Por ello, la organización no debe caer en la tentación de lanzar mensajes que no sean otra cosa que especulaciones basadas en sus deseos más en la realidad, o tratar de minimizar el impacto de una crisis que es más grave, o incluso de derivar la responsabilidad de lo que ocurre a otros. Debe aportar datos reales, ciertos e inapelables, por delicado que esto pueda parecer (sobre todo, para el equipo jurídico de la empresa).

Un claro ejemplo de cómo errar gravemente en esto fue sin duda la estrategia seguida por la compañía BP tras el hundimiento de su plataforma petrolífera en el Golfo de México en abril de 2010. En aquel caso, y entre otros muchos errores de gestión, la empresa británica difundía datos falsos como aquellos en los que aseguraban que se vertían al mar entre 1.000 y 5.000 barriles diarios de petróleo cuando en realidad -como salió a la luz semanas más tarde- se trataba de más de 77.000 barriles. Y también fue protagonista de otras declaraciones muy poco afortunadas tratando de quitar gravedad a los hechos, como cuando afirmaban que “Casi nada [de petróleo] se ha derramado”, “lo más posible es que el impacto ecológico de este desastre seas muy, muy modesto” o “La cantidad de petróleo y dispersante que estamos depositando [en el Golfo] es diminuta en relación al volumen total de agua.” Las consecuencias de esta política de comunicación de enmascaramiento fue, sin duda, un agravamiento del daño a la imagen pública de la compañía a todos los niveles, con las consecuencias que de ello puede derivarse.

4. *Ser rápido*

Cualquier medida comunicativa que debemos llevar a cabo debe ser rápida. Un mismo mensaje enviado con retraso repercute de modo diferente o hasta puede ser contraproducente en la gestión de la crisis. La agilidad en la respuesta (cuando no es posible la anticipación) es imprescindible para controlar los mensajes que se van difundiendo con la intervención de múltiples actores sociales, muchos ellos contrarios a los intereses de la organización.

Si no actuamos con celeridad, la crisis sólo tiene posibilidades de crecer, de agravarse. El paso del tiempo no será nunca un aliado para nuestros intereses. Como aseguraba el director de comunicación de la compañía Iberia, Luis Díaz, “Lo fundamental es que debes informar antes que los demás especulen sobre lo que ha ocurrido realmente. Hay que trabajar de forma rápida, asegurándote de que lo que estás informando es cierto. En definitiva, ser rápido, ser transparente y anticiparse”.

5. Ser cercano

Otra de las obligaciones de la organización salpicada por la crisis es una sincera empatía con los afectados de forma directa e indirecta por la crisis. Poco importa que la organización sea finalmente la responsable de los hechos que han generado la crisis. Esto no debe condicionar una actitud de cercanía con todos aquellos que sufren sus consecuencias, sobre todo si estamos hablando de repercusiones graves para la vida de esas personas. De hecho, los mensajes fundamentales en cualquier tipo de situación de crisis de especial gravedad deben responder a las necesidades de información que normalmente la gente suele tener, que son: Saber qué se está haciendo para solucionar la crisis, saber qué se va a hacer para evitar que vuelva a ocurrir y, sobre todo, saber que la organización muestra una sincera “preocupación” por lo que está ocurriendo. Es el elemento clave. Así lo mostró el Presidente de la sociedad matriz del trasatlántico Costa Concordia (Carnival Corporation) en la rueda de prensa posterior al accidente del barco que costó la vida a una decena de personas en el año 2012: “Doy mi palabra de que nos ocuparemos de todos y cada uno de nuestros pasajeros, de la tripulación y de sus familias. Este principio es uno de los pilares de nuestra compañía y lo continuará siendo”.

Y un ejemplo de lo contrario, de una negligencia ausencia de empatía con las víctimas, fue la actuación del CEO de BP tras el accidente del Golfo de México ya comentado anteriormente. Este directivo, Tony Hayward, aseguraba semanas después de la tragedia: “Lo primero que les diría es que lo sentimos profundamente. Lamentamos el gran trastorno que está ocasionando en sus vidas. No hay nadie que quiera que esto llegue a su fin más que yo. Yo también quiero volver a tener una vida”. Fue una declaración enormemente criticada ya que pocos días antes 11 personas habían perecido tras la explosión de la plataforma petrolífera que había dado origen al derrame. De hecho, uno de los hermanos de las víctimas dijo a un importante canal de tv: “Y yo quiero que me devuelvan la vida de mi hermano”.

6. Prepararlo todo

La mejor forma de gestionar una crisis es prevenirla. Prepararse para ella. Y eso es algo que sólo es posible en época de paz, es decir, en el periodo en el que no existe ni es previsible que exista ninguna situación grave o de riesgo. En esa fase de “no crisis” es cuando la organización debe trabajar en la preparación de todas aquellas variables que después serán puestas en marcha cuando llegue la crisis. Es en este momento temporal de paz en el que tenemos el tiempo y la tranquilidad para poder ajustar todos los elementos necesarios para una adecuada gestión de una crisis futura, tanto las cuestiones de la propia corporación como los puramente comunicativos.

En definitiva, estas seis variables descritas se configuran como el armazón mínimo sobre el que debería sostenerse la respuesta de cualquier organización ante una situación de crisis. A partir de esta estructura esencial, la organización irá incorporando el resto de elementos necesarios que deben formar parte de una estrategia completa de comunicación, y cuya finalidad siempre será la misma: lograr que las crisis que vendrán acaben cuanto antes y tengan el menor impacto posible sobre nuestra organización.