

## **La gestión de la comunicación de crisis: Una tormenta perfecta en nuestra travesía**

### **Crisis communication management: A perfect storm on our journey**

**Christopher Acevedo Velazco<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>MBA en Dirección y Gestión de Empresas - Universidad Tarapacá de Chile, Docente de la, Escuela de Postgrado Neumann Business School.  
E-MAIL: [byabar@nepneumann.edu.pe](mailto:byabar@nepneumann.edu.pe)

Recepción: 30/05/2020. Aceptación: 08/07/2020. Publicación: 31/07/2020

## RESUMEN

Las personas, las organizaciones y sociedades estamos expuestos a la crisis, que representa las condiciones bajo las cuales hacemos frente al impacto y los efectos que produce una vez desencadenada dicha crisis. Cuando nos referimos a una crisis debemos enfocarnos en dimensionar los diversos acontecimientos, imprevistos negativos, amenazas, fenómenos naturales, sociales, políticos y económicos que podrían alterar nuestra habitual normalidad. Sea que nos referimos a un evento tan inusual como inédito exigirá de los directivos y las organizaciones a su cargo la toma de decisiones no estructuras que permitan que los eventos sean abordados considerando dos elementos clave: El control de daños y la capacidad de respuesta. Finalmente, uno de los elementos que se abordan es el de la gestión de la comunicación por parte de una organización, como herramienta fundamental para reducir los impactos que acarrear la crisis, el manejo adecuado de la información hacia los públicos, las estrategias a implementarse en las fases de contención y

recuperación, hasta su valiosa contribución en la resolución y superación de la crisis.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación de crisis, gestión de conflictos, tormenta perfecta, organizaciones.

## ABSTRACT

People, organizations and societies are exposed to the crisis, which represents the conditions under which we face the impact and the effects that it produces once the crisis is triggered. When we refer to a crisis, we must focus on dimensioning the various events, negative unforeseen events, threats, natural, social, political and economic phenomena that could alter our usual normality. Whether we are referring to an event as unusual as it is unprecedented, it will require managers and organizations in charge of making decisions, not structures that allow events to be addressed considering two key elements: damage control and responsiveness. Finally, one of the elements addressed is that of communication management by

an organization, as a fundamental tool to reduce the impacts of crises, the adequate management of information to the public, the strategies to be implemented in the containment and recovery phases, up to their valuable contribution in solving and overcoming the crisis.

**KEYWORDS:** crisis communication, conflict management, perfect storm, organizations.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Las crisis son inherentes a las personas y las organizaciones, forman parte de su habitualidad, como en una suerte de convivencia peligrosa que no apreciamos, hasta que eclosionan y nos impactan tremendamente. Esto es así, porque la crisis existe con la humanidad.

Es importante abordar el presente contenido teniendo claramente definido el concepto de crisis, según la Real Academia de la Lengua Española la palabra crisis considera una serie de acepciones, todas o la gran mayoría relacionadas con la incertidumbre frente

a múltiples acontecimientos, amenazas, eventos imprevistos, no pensados que ponen en riesgo la naturaleza y habitualidad de las personas, sistemas, productos, organizaciones, sociedades y gobiernos.

Veamos algunas de las definiciones planteadas, la Comisión de Investigación de DirCom 2008 señala lo siguiente: “Situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”.

Entre otras definiciones, está la propuesta por Saura en el 2005, “Una situación grave que afecta a la empresa o 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”.

Otro concepto oportuno es el de gestión de comunicación de crisis propuesto por González Herrero, señala lo siguiente: “La capacidad de una

organización de reducir o 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”.

Pero, en qué momento sucede una crisis, ¿cómo se origina ésta?, ¿Cómo actuamos ante el desarrollo de la crisis? Respondamos estas interrogantes con un ejemplo que nos ayudará en dicha reflexión; es una tarde común en la empresa, un jueves, estamos a una hora de terminar con la jornada laboral y se desata un incendio, rápidamente el fuego se apodera de los dos primeros niveles en el edificio de cinco pisos en el que opera nuestra compañía, debido al material inflamable que se encuentra en un almacén provisional entre el sótano y el primer nivel; los trabajadores corren asustados por la escalera, evacuar el lugar se convierte en una situación prioritaria, pero peligrosa, veo a la señora Gloria y la joven practicante de su área, paralizadas y en un llanto que me sobrecoge, sólo atino a gritar “salgan

rápido por la escalera de atrás”; estoy sudando y con un nudo en la garganta aprecio desde una de las ventanas que seis trabajadores tratan de huir ayudándose mutuamente a subir un muro contiguo a la calle, en la parte posterior del patio de la compañía.

Aquí, nos detenemos en el breve relato, para responder una pregunta fundamental, fuera del fuego y el pánico que experimentan los protagonistas, ¿Qué es lo que está ocurriendo? Una crisis, no. Se experimenta una situación compleja, inusual, una contingencia, como la denominan los gestores. Lo que ocurre inmediatamente después, es la crisis.

Al evacuar el tercer nivel, escucho gritar al señor Palacios, encargado de vigilancia en la empresa, “No funciona el extintor contra incendios”, y en ese instante recordé que dos días atrás, en la reunión del martes, se informó del vencimiento de dichos aparatos para su renovación, lamentablemente el cambio de proveedor por la venta de un mal producto, generó la demora en la adquisición del nuevo producto. La temperatura agobia, hay gritos desesperados, ante el avance del

siniestro, intento llamar a los bomberos y mi equipo móvil se apaga en ese instante por falta de carga de batería; llegamos al patio y la puerta está clausurada hace una semana, por eso los trabajadores escalaban los muros en su intento por salir del lugar; con mujeres mayores en esa situación es imposible pensar en esa maniobra, estamos en el patio acorralados, el fuego se apodera de la infraestructura delante nuestro impidiendo alcanzar la única puerta al exterior, escucho las sirenas de bomberos afuera y recuerdo en ese segundo que entre los pendientes de pago está el seguro contra incendios de la compañía.

La respuesta, como ya podemos advertir, es en ese preciso instante que ocurre la crisis. Puede que una contingencia se origine a partir de una ocurrencia material o un fenómeno natural que representen una situación adversa, imprevista, peligrosa, pero la crisis es todo lo que ocurre o deja de ocurrir automáticamente frente a esta situación y posterior a ella.

Sin embargo, parece estar en la naturaleza humana el considerar que se tiene bajo control las acciones,

escenarios y riesgos que enfrentamos día a día, seguro por ello, un alto número de organizaciones y sus directivos consideran estar preparados para afrontar y superar una crisis. Estos ejecutivos consideran que su formación directiva o gerencial, su experiencia y trayectoria, su creatividad y carácter, su aplomo, todas cualidades adquiridas y desarrolladas en el contexto de los países latinoamericanos, con realidades como la de Perú, Chile u otras naciones, con mercados y sociedades habituadas a los momentos de inestabilidad social, política y económica.

Con esa actitud, evidencian una peligrosa despreocupación por las consecuencias futuras del impacto de una crisis, que no se logra dimensionar de manera oportuna y correcta.

Según nos plantea el autor José Carlos Lozada Díaz a través de su libro “Comunicación en la gestión de crisis – Lecciones prácticas”, “No hay ningún profesional, ningún académico, que tenga dudas en afirmar que las crisis se gestionan, principalmente, antes de estallar, antes de existir. No es una contradicción. Trabajar con las crisis antes de que éstas lleguen a suceder es

el mejor modo de comenzar a resolverlas. Afirmar esto de forma tajante implica limitar la importancia de nuestra capacidad de actuación en el momento de reaccionar, es cierto, pero amplía enormemente las posibilidades que prevenir y prepararnos adecuadamente para cuando llegue el momento”

Surge aquí la consideración más significativa para abordar la gestión de crisis y es la preparación en todo sentido, mental, actitudinal, económica y organizacional, para hacer frente como personas, directivos y organizaciones a las diversas crisis. Es por ello la complejidad que supone el proceso de preparación, por ser considerado de un alto costo, de una gran demanda de tiempo y atención de personas, otras veces es considerado prematuro y hasta innecesario.

Las organizaciones deben plantearse una serie de preguntas cuyas respuestas nos ayuden en un escenario sobre el que debemos actuar, interrogantes como:

- ¿Existe un documento formal que identifique el conjunto de riesgos y amenazas previsibles que tiene la

organización por su propia naturaleza?

- ¿Cuenta la organización con un manual de gestión de crisis?
- ¿Los directivos saben que rol deben cumplir cuando se origine una crisis?
- ¿Los colaboradores en las diversas áreas tiene claro que se realizará y que deben hacer ante una crisis?
- ¿Existe un Comité de crisis con una composición y funciones claramente definidas que cumplir en casos de crisis?
- ¿Se cuenta con un portavoz seleccionado por sus competencias y perfil, otros voceros preparados para asumir labores de comunicación
- ¿Existen instrumentos y herramientas de comunicación específicos para ser activados en caso estalle una crisis?

El elemento de partida aquí se basa en la corriente académica y profesional, desarrollada por el autor Howard Chase en 1977, en el campo de las relaciones públicas y denominada Issues Management o Public Issues Management, “Gestión de conflictos

Potenciales”, un ámbito de trabajo de enorme potencial y alcance en la fase preventiva de una crisis y que se basa en identificar situaciones, riesgos potenciales.

Con lo valorado hasta aquí, los gestores debemos considerar lo más relevante para sortear los impactos de una crisis, hacernos las preguntas correctas, entiéndase con esto que no debemos preguntarnos si una crisis sucederá, sino ¿cuándo va a suceder?, para trabajar en dos elementos claves: El control de daños y la capacidad de respuesta.

El potencial destructivo y de daño de las crisis para las empresas, personas, marcas y la reputación no se puede dimensionar en tiempos como los actuales; una década atrás un rumor, un conflicto interno en la empresa o una denuncia por parte de un usuario o cliente, la expectativa de una información negativa que será publicada por la mañana en el periódico suponían las situaciones más adversas que llevaban a los directivos de la empresa o institución a dar respuesta a los clientes, a los medios de comunicación y el mercado.

Gestionar la crisis en la actualidad es imposible sin considerar los factores tecnología y comunicación, por el vertiginoso cambio de la sociedad, la transformación radical en la manera de informarnos, las nuevas e incuestionables exigencias de los consumidores, el nivel de exposición en el que se encuentran las marcas; así como la abrupta transformación de los entornos, marcada por la frecuencia de los hechos inesperados que afectan “la antigua” normalidad.

En su libro “(NO) Crisis: Comunicación de crisis en un mundo conectado” el autor José Lozada Díaz señala: “Existe cierta inclinación humana por las crisis, cierta atracción. Las crisis rellenan los informativos, inundan las redes sociales y completan nuestras conversaciones. Convivimos con las crisis humanitarias, las sanitarias y las económicas. Las crisis se han convertido en nuestro modo natural de convivir, de expresarnos y retroalimentarnos. Es un lugar común en el que hemos decidido sentirnos cómodos.

La democratización de la tecnología no ha cambiado esta tendencia humana. Simplemente, le ha

dado una perspectiva globalizada. De repente, cualquier persona en cualquier momento puede ser protagonista, partícipe o testigo de situaciones que podríamos calificar como críticas y puede, a su vez, trasladarlas a cualquier lugar del mundo de forma instantánea”.

En escenarios de crisis la comunicación continúa siendo una de las herramientas más valiosas para reducir los impactos de una turbulencia, monitorear los daños causados, recopilar la información necesaria, darle sentido y compartirla con los públicos, generar la confianza de los demás a partir de la credibilidad, inspirar optimismo en el sentir colectivo y contribuir a la resolución final de las dificultades.

Lo que no debe confundirse es rol de la comunicación en el escenario descrito, la comunicación no desaparece la crisis, contribuye en la forma de abordarla por parte de los directivos y colaboradores en una organización. Esto último lo podemos resumir en una frase “No se puede comunicar bien lo que estás haciendo mal”, ¿Cómo hacemos frente a los escenarios adversos? Sí tenemos las respuestas correctas,

pasemos a comunicarlas a nuestros públicos internos y externos.

Así entonces, comunicar en situaciones de incertidumbre y turbulencia se convierte en una de las tareas más difíciles, pero también una de las más importantes para los líderes y las organizaciones.

Aprovechar los momentos de crisis. Para el economista Paul Michael Romer, ex vicepresidente senior del Banco Mundial y premio Nobel en Economía en el 2018, las crisis representan escenarios diferentes, al señalar lo siguiente: “Una crisis es una situación terrible como para desperdiciarla” (2). Es decir, la crisis representa también una oportunidad para hacer cosas distintas, poner a prueba nuestra capacidad de adaptación al cambio, nuestro liderazgo, cambio estratégico, resiliencia y capacidad de comunicación para transitar un nuevo camino.

Nos toca vivir un momento sensible y sin precedentes como humanidad. Todas las sociedades, las empresas, gobernantes, ciudadanos y Estados en el planeta enfrentamos un



enemigo común que llegó para impactar nuestras vidas, un virus de gran letalidad, silencio y omnipresente que nos ha precipitado a una realidad que supera todas las ficciones reunidas. Una crisis global.

Una crisis es como una tormenta, un fenómeno violento e incierto, que no sabemos cuánto podrá durar y que nos arrasa. La crisis sanitaria, económica y humanitaria en el mundo generada por el Covid – 19, manteniendo esa analogía, se ha convertido en la tormenta perfecta en países como el Perú, donde la precariedad del sistema de salud, el súbito desempleo, la informalidad de la economía y una pésima conducta como ciudadanos, agravan el impacto. Así que son tiempos de turbulencia que nos llevan a enfrentar una travesía desafiante, cargada de imprevistos, en la que no podemos naufragar y debemos conducir con mayor firmeza a la tripulación y el navío.

La buena noticia es que las tormentas pasan, sólo hay que sobrevivirlas y reconstruirnos de los severos daños que ocasionan, para cumplir con esto debemos mejorar la comunicación en todos los niveles, hablo

de la comunicación en situaciones de riesgo, una gestión de la comunicación de crisis que contribuya a generar tranquilidad, optimismo y confianza, que sea empática y conecte con la realidad.

La estrategia de comunicación, terminada la fase de contención y en la etapa de recuperación, debe prestar más atención a las percepciones que a las cifras y números, las percepciones generan los problemas y la crisis. Transmitir un mismo mensaje con voceros definidos y entrenados; finalmente, adaptarse a nuestra audiencia, entenderla para conectar con ella y conducirla hacia la “nueva normalidad”.

Finalmente, ningún mar en calma hizo experto a un marinero.

## CONCLUSIONES

Vivimos en contextos en los que es cada vez más habitual enfrentar las crisis, podemos concluir que las crisis son inherentes a las personas y las organizaciones, son impactos y efectos pueden controlarse sí desarrollamos la capacidad para comprender, analizar y anticiparnos a su desarrollo. En el año 2008, la Comisión de Investigación de DirCom señaló lo siguiente respecto de la crisis: “Situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”

Es fundamental, para los directivos en las organizaciones, determinar en qué momento se origina la crisis, qué factores la producen o condicionan su escalamiento y mayor perjuicio para las organizaciones. Por ello es fundamental generar las condiciones en la organización para gestionar oportunamente una crisis, es decir estar preparados en todo sentido para hacer frente como personas, directivos y

organizaciones a las turbulencias e impacto que generan las crisis. Para resumir esta conclusión, no debemos preguntarnos sí sucederá una crisis, sino formularnos las interrogantes correctas, ¿Cuándo va a suceder? Y ¿Cómo debemos afrontarla?

En la actualidad, gestionar una crisis es imposible de hacer sin considerar los factores: Tecnología y comunicación, evidenciados en las mecanismos y procesos de interacción de las empresas, las marcas con sus audiencias y clientes. El vertiginoso cambio de los canales de comunicación, el dominio creciente de los usuarios en las redes sociales propicia una horizontalidad y bidireccionalidad en los mensajes que ha condicionado cada vez a las empresas, marcas e instituciones, exponiéndolas a la crítica y cuestionamiento permanente.

Finalmente, la gestión de la comunicación en contextos de crisis es una herramienta fundamental para prever los factores de riesgo, de incertidumbre y reducir los impactos que pudieran ocasionarse para la organización. El papel de la comunicación será determinante en todo momento de cara a

la relación con los públicos internos y externos que estarán expectantes, por ello se deberá recopilar la información necesaria, darle sentido y compartirla con los públicos, generar confianza en estos, fortalecer la credibilidad, inspirar optimismo y contribuir a la resolución final de la crisis.

## BIBLIOGRAFÍA

Lozada Díaz, José (2018). (NO) Crisis: Comunicación de crisis en un mundo conectado. Barcelona, España. Editorial UOC <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecnbssp/detail.action?docID=5513899&query=%28No%29+crisis%3A+Comunicaci%C3%B3n+de+crisis>

Lozada Díaz, José (2018). “Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas”. Barcelona, España. Editorial UOC [https://elibro.net/es/ereader/bibliotecanbs/33506?as\\_all=Comunicaci%C3%B3n\\_\\_de\\_\\_Crisis&as\\_all\\_op=](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecanbs/33506?as_all=Comunicaci%C3%B3n__de__Crisis&as_all_op=)

[unaccent\\_\\_icontains&prev=as&page=52](#)

Artículo Paul Romer BBC Noticias <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52305183>

Saura Pérez, Pilar; García García, Francisco (2010) “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial” Madrid, España. Asociación Científica ICONO 14 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552556586004>.