

(NO)CRISIS

Comunicación de crisis en un mundo conectado

José Carlos Losada Díaz

Prólogo de José Manuel Velasco

 **EDITORIAL UOC**

José Carlos Losada Díaz

(Ourense, 1973) Profesor titular de Comunicación Corporativa en la Universidad de Murcia y profesor invitado en una veintena de universidades de España y Latinoamérica. Ha publicado, además, medio centenar de artículos científicos, capítulos y libros en el campo de la comunicación estratégica e imagen corporativa, y es consultor en comunicación e imagen. Padre con la custodia compartida de Clara.

Correo electrónico: jclosada@um.es

Twitter: [@jclosadadiaz](https://twitter.com/@jclosadadiaz)

Instagram: [josecarloslosada](https://www.instagram.com/josecarloslosada)

A Ana, Nacho y Teo, que me llaman padrino

*A la memoria de mi padre,
Antonio Losada Tesouro,
que no leyó una sola línea de mis libros,
pero que no hizo otra cosa que trabajar
para que pudiera escribirlos*

Índice

| | |
|---|----|
| Prólogo. La normalidad de la crisis | 15 |
| José Manuel Velasco | |
| Introducción | 25 |
| PARTE I. Crisis 2.0 | 29 |
| Capítulo I. La gestión de crisis en un mundo móvil | |
| conectado | 31 |
| 1. El 2.0 como lugar sin retorno para la gestión de las crisis..... | 31 |
| 2. Un mundo conectado y móvil | 34 |
| 3. Las organizaciones pierden el control del discurso público..... | 36 |
| 4. Sin intermediarios entre personas y compañías | 37 |
| 5. Más actores participando en el discurso público..... | 40 |
| 6. Reducción de los tiempos..... | 42 |
| 7. Públicos como protagonistas del hecho comunicativo.. | 44 |
| 8. Mundialización y multiplicación de las crisis..... | 47 |
| 9. Movilidad como paisaje..... | 49 |
| 10. Emociones..... | 51 |
| 11. Reputación (corporativa)..... | 53 |
| 12. La comunicación en la nueva relación de las organizaciones con las personas..... | 56 |
| 13. Modelos de gestión de crisis en un mundo conectado.. | 58 |
| Bibliografía..... | 70 |

| | |
|--|----------------|
| Capítulo II. Preparación para la gestión de la crisis..... | 73 |
| 1. Gestión remota de las crisis: la doctrina del <i>Issues Management</i> y del <i>Risk Management</i> | 74 |
| 2. Gestión cercana de las crisis: gestión de las crisis potenciales..... | 76 |
| 3. Las relaciones en tiempos de paz marcan las relaciones en tiempos de crisis..... | 80 |
| 4. Construir mensajes..... | 81 |
| 5. Componente audiovisual..... | 83 |
| 6. Equipo humano..... | 84 |
| 7. Herramientas de comunicación..... | 89 |
| 8. Herramientas tradicionales..... | 90 |
| 9. Herramientas 1.0..... | 92 |
| 9.1. Web corporativa y web de crisis (<i>dark site</i>)..... | 93 |
| 9.2. Sindicación/RSS y agregadores..... | 93 |
| 10. Herramientas 2.0..... | 94 |
| 10.1. Blog..... | 99 |
| 10.2. Redes sociales..... | 100 |
| 10.3. Facebook..... | 101 |
| 10.4. Twitter..... | 103 |
| 10.5. Instagram..... | 105 |
| 10.6. YouTube..... | 106 |
| 10.7. Mensajería electrónica..... | 108 |
| Bibliografía..... | 112 |
| PARTE II. Modelo de gestión de (NO)CRISIS..... | 119 |
| Capítulo III. Hablar..... | 121 |
| 1. Objetivos de los mensajes de la organización..... | 123 |
| 2. Forma y fondo: claridad y calidad..... | 124 |
| 3. Coherencia entre discurso y acción..... | 127 |

| | |
|--|------------|
| 4. Tono de los mensajes | 129 |
| 5. Proporcionalidad en los contenidos..... | 131 |
| 6. Mensajes y medios | 132 |
| 7. A quién hablar: públicos relevantes | 135 |
| 7.1. Periodistas..... | 141 |
| 7.2. Empleados y colaboradores..... | 147 |
| 7.3. Autoridades y reguladores..... | 149 |
| 7.4. Clientes..... | 150 |
| 7.5. Afectados | 151 |
| Bibliografía..... | 153 |
| Capítulo IV. Escuchar | 157 |
| 1. Comunicación bidireccional en la gestión de crisis | 158 |
| 2. Escuchar para hablar; escuchar para hacer | 160 |
| 3. Público prioritario: los afectados | 162 |
| 4. Monitorizar la conversación | 164 |
| 5. Temáticas: ¿sobre qué escuchamos?..... | 168 |
| 5.1. Preocupación..... | 168 |
| 5.2. Críticas y quejas..... | 169 |
| 5.3. Dudas..... | 170 |
| 5.4. Contraste y refutación de rumores | 170 |
| 6. Las crisis que nacen en el 2.0..... | 171 |
| Bibliografía..... | 172 |
| Capítulo V. Rapidez..... | 175 |
| 1. Todo es urgente en una crisis..... | 175 |
| 2. Inmediatez e instantaneidad de los mensajes | 176 |
| 3. Dominio del discurso público y anticipación a los discursos alternativos | 179 |
| 4. Los problemas de la rapidez..... | 180 |
| Bibliografía..... | 183 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo VI. Honestidad | 185 |
| 1. La verdad como núcleo de los mensajes..... | 186 |
| 2. Información veraz frente a maquillaje institucional..... | 189 |
| 3. Transparencia..... | 192 |
| 4. Información de calidad | 195 |
| Bibliografía..... | 200 |
| | |
| Capítulo VII. Cercanía | 201 |
| 1. La decisiva presencia de las emociones | 201 |
| 2. Empatía..... | 206 |
| 3. Las personas quieren compartir..... | 209 |
| 4. Cercanía que protege | 210 |
| Bibliografía..... | 212 |
| | |
| PARTE III. Casos prácticos | 215 |
| | |
| Capítulo VIII. Tres modos de enfrentar una crisis en un mundo conectado: Atentado 17A, Inundaciones Río Segura y Virus del Ébola en España..... | 217 |
| 1. Ataques terroristas 17A..... | 218 |
| 1.1. Hablar | 219 |
| 1.2. Escuchar..... | 223 |
| 1.3. Cercanía..... | 224 |
| 1.4. Honestidad..... | 225 |
| 1.5. Transparencia | 226 |
| 1.6. Rapidez..... | 227 |
| 1.7. Preparación..... | 229 |
| 2. Inundaciones en el río segura..... | 230 |
| 2.1. Hablar | 231 |
| 2.2. Escuchar..... | 236 |
| 2.3. Rapidez..... | 238 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 2.4. Honestidad..... | 239 |
| 2.5. Cercanía..... | 241 |
| 2.6. Relevancia cuantitativa | 242 |
| 3. Virus del Ébola..... | 244 |
| 3.1. Hablar | 245 |
| 3.2. Escuchar..... | 250 |
| 3.3. Cercanía..... | 251 |
| 3.4. Honestidad..... | 253 |
| 3.5. Rapidez..... | 254 |

Introducción

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 de 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.

Esto no cambia nada y lo cambia todo. No cambia nada porque los principios sobre los que se asienta la gestión de estas situaciones no varían. Pero lo cambia todo, en la medida en la que el protocolo que se pone en marcha debe verse condicionado por dos factores fundamentales: la reducción extrema de los tiempos de reacción y la multiplicación de los actores implicados. Estos dos ingredientes acaban modelando sustancialmente el recorrido que debemos seguir sobre lo que puede y debe ser la gestión.

En situaciones de crisis, la comunicación sigue siendo un elemento imprescindible, puesto que contribuye enormemente a su propagación y es indispensable en su resolución. Pero la comunicación no borra las crisis. Solo contribuye de forma natural a su pronta resolución en la medida en la que tiene la

capacidad de mostrar responsabilidad de forma profesional y de conectar emocionalmente con todos aquellos afectados directa o indirectamente por lo que está ocurriendo. Algo que solo se logra si somos capaces de unir de forma eficaz y rápida las preguntas más delicadas con las respuestas más adecuadas sobre la base irrenunciable de la verdad.

Sin embargo, la irrupción social de la tecnología en la cotidianidad de personas y marcas ha permitido consolidar la idea de que la gestión de la comunicación en situaciones de crisis no debe descansar, precisamente, en las tecnologías. La esencia no se encuentra ahí. El centro de gravedad se halla fundamentalmente en la dimensión humana presente en todas estas situaciones, en la materia invisible que envuelve las relaciones humanas y que debería modelar, también, las empresariales. En ellas podemos reconocer aspectos invariables como la verdad, la responsabilidad o el interés sincero, la escucha activa, la comprensión y la preocupación, así como la profesionalidad, a pesar de todo.

La comunicación en situaciones de crisis no debe ser más que un arma estratégica que complementa necesariamente a la propia acción de la organización, a la forma en la que la empresa reacciona con medidas concretas tratando de solucionar la crisis, descubriendo y deteniendo las causas, limitando los efectos y compensando a los perjudicados. La comunicación no es ya un elemento estético o una distracción interesada, sino una variable decisiva y coherente con las propias acciones que la organización pone en marcha para detener la crisis. Sería inútil y hasta contraproducente que ambas variables —acción y comunicación— caminaran separadas. Si eso ocurre, la gente castiga duramente a las organizaciones culpándolas de tratar de ocultar o modificar la realidad. Y la gente perdona el error, pero no el engaño.

Gestionar una crisis sigue siendo, por encima de todo, gestionarla cuando todavía no existe. En ello reside la esencia de este libro y de su título, *(NO)CRISIS*: trabajar sobre lo que puede pasar alrededor de la empresa, confiando en que nunca llegue a ocurrir. En cierta medida, resulta una paradoja. Por eso, más allá de proponer una exhaustiva política de comunicación, un despliegue abrumador de medios y presupuestos, será más importante diseñar una estrategia capaz de conectar con nuestros públicos sensibles de forma amable, sencilla y rápida. Y para ello es imprescindible ser capaces de tomar aquellas decisiones inmediatas que puedan conectar las preocupaciones sociales con las posibilidades de la organización, valiéndonos de los territorios —analógicos y digitales— en los que ambos sujetos son capaces de encontrarse. Pero sin olvidar que la multiplicación de las opciones que nos permite la tecnología (medios de comunicación, blogs, webs, redes sociales, aplicaciones...) no debe alejarnos ni distraernos de lo que es verdaderamente útil o relevante para nuestros fines.

La tecnología está teniendo consecuencias positivas: alejar a las empresas de todas aquellas prácticas que entendían la comunicación en situaciones de crisis como una suerte de juego de malabarismo corporativo regado por la mentira, el maquillaje institucional y la «inversión» económica, juego en el que decidían participar —por convicción o por necesidad— los medios de comunicación. Estas estrategias de distracción funcionaron razonablemente bien durante décadas, cuando el ecosistema de comunicación era otro muy diferente —y controlable— al actual; pero el universo digital lo ha hecho definitivamente imposible, puesto que ya no existe un dominio empresarial de lo público. Y nunca más lo habrá en la medida en la que el poder ha ido pasando de las empresas a la gente.

Con todas estas premisas sociales, empresariales y tecnológicas se ha construido este libro, que pretende ser un acercamiento sencillo y nítido a la gestión de las situaciones de crisis en un mundo móvil e interconectado, condicionado por un ecosistema de aplicaciones y gobernado por unos públicos informados, solapados y deseosos de compartir. Sobre estos cimientos se construye el modelo de acción que propone esta obra, un modo de intervención en las crisis basado en cinco pilares: Hablar, Escuchar, actuar con Rapidez, Honestidad y Cercanía. Estas cinco dimensiones constituyen el esqueleto de la presente obra y representan un protocolo sencillo, pero realista con el que abordar con seguridad gran parte de las situaciones de crisis, eliminando lo superfluo y centrándose en lo esencial. Un proceso que tiene algo de conocimientos, mucho de previsión y elevadas dosis de sentido común.

Murcia, febrero de 2018

Capítulo VI

Honestidad

Es tan difícil decir la verdad como ocultarla

Baltasar Gracián

La honestidad es una perspectiva ética y estética al mismo tiempo, moral y profesional a la vez, e imprescindible en la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El desarrollo profesional de la comunicación en las organizaciones debe estar impregnada por este requisito desde el cual será posible ordenar las decisiones que una compañía tome cuando enfrente la crisis. Heath (2006) recordaba en este sentido que, en este tipo de situaciones, es obligado que la organización «exhibit honesty, candor, and openness».

La honestidad se concreta en decisiones racionales, pero tiene consecuencias emocionales en las percepciones de los públicos y estos dos ingredientes, enlazados en este tipo de situaciones de conflicto y urgencia, acaban configurando los comportamientos inmediatos de la gente. De ahí la importancia por la sinceridad institucional a toda costa y de su traducción en la política de mensajes de la organización, velando escrupulosamente por el bien social por encima del beneficio empresarial (si es que alguien considera, todavía, que son parámetros enfrentados).

1. La verdad como núcleo de los mensajes

La comunicación en situaciones de crisis —es cierto que también en otro tipo de contextos— debe partir de ciertas premisas que ya son incuestionables en nuestro tiempo. Una de ellas, quizás la más importante, es la verdad: las organizaciones deben sostener sus mensajes en la inquebrantable verdad. Para empezar, es una cuestión de responsabilidad y, por supuesto, un principio estratégico firme, puesto que repercute directamente en la esencia misma de la credibilidad —interna y externa— de una organización, que es el núcleo de su reputación.

Pero las organizaciones tienen miedo a la verdad. Es algo que no han solucionado completamente, al menos muchas de ellas. Fink (2010) aseguraba que «el miedo a lo desconocido es, en gran parte, la razón de las crisis personales; el miedo a la verdad es, en gran parte, responsable de las crisis empresariales». Muchas organizaciones siguen teniendo dificultades para asumir los hechos, cualesquiera que sean, incluso cuando la experiencia reciente demuestra que es un requisito indispensable para salir de una crisis antes y mejor. La tentación por esconder la realidad o maquillarla es, todavía, muy alta.

El respeto por los hechos, a pesar del daño que estos puedan suponer para la reputación de la organización, es un principio irrenunciable en cualquier política de comunicación. Hace tiempo que desapareció —al menos, como modelo profesional referente— la idea de que el fin justifica los medios¹ y que, por ello, mostrar la cruda verdad de los hechos de una compañía —

1. Podemos remontarnos a Arthur W. Page (1883-1960), para quien la verdad era una de las condiciones necesarias para las Relaciones Públicas (puede verse, entre otros muchos recursos, el dedicado a sus aportaciones en el enlace siguiente: <https://www.youtube.com/watch?v=8j534AuX418>).

también los aspectos oscuros— era poco menos que una política suicida o imprudente.

La verdad, o el acercamiento honesto y profesional a ella, es una obligación técnica y moral que debe acompañar a la política de gestión pública de los hechos. Por varias razones: la primera es evidente: solo mostrando los hechos reales en su verdadera dimensión, los posibles afectados pueden hacerse cargo de las consecuencias de lo que ocurre, situarse ante ellos y estar preparados para adoptar las medidas de protección necesarias. Estas circunstancias son especialmente visibles en situaciones de emergencia —inundaciones, incendios, terremotos, etc. En ellas, la gente necesita información sobre la naturaleza de la amenaza, cómo protegerse y cómo proteger a sus familias, y también necesita conocer la respuesta oficial de la institución. Son situaciones especiales, es cierto, pero lo sustancial es igual para todo tipo de crisis. Las víctimas y su entorno, y, de otro modo, los trabajadores de la empresa, tienen derecho a conocer los datos reales de lo que está ocurriendo para poder adoptar las medidas de protección que consideren oportunas. De este modo, además, logramos que el alcance o la duración de la crisis mengue, y nos encontremos más cerca de cerrarla definitivamente.² Por el contrario, la mentira o la ocultación nos aleja a corto plazo del conflicto, pero, a medio y largo

2. Un ejemplo podría ser la gestión del equipo de comunicación del 112 con su presencia en el terremoto de Lorca (Murcia) en 2011, que causó varios muertos, decenas de heridos y cientos de desplazamientos. La charla de Luis Serrano, responsable del 112 de Madrid y desplazado a Lorca, durante el Congreso «Crisol: 1 año tras el terremoto de Lorca», está disponible en <http://tv.um.es/video?id=34321&cod=a1> (febrero 2017). En esta intervención, Serrano (@LuisSerranoR) relataba que parte importante de la comunicación era transmitir en directo el trabajo de los equipos de seguridad y de emergencia para que todos los ciudadanos pudieran comprobar el estado real de las casas y las medidas de protección más recomendables en cada momento.

plazo, es absolutamente destructivo. Como afirma Ligorriá (2016), «la verdad por delante siempre acorta el camino de las crisis; acaso sea más complejo su manejo, pero deja resultados que en la gestión larga son mejores, o al menos no provocan daños adicionales».

En segundo lugar, y probablemente obligados por la ausencia del control de la comunicación que ya hemos comentado en páginas anteriores, las organizaciones han adoptado una actitud más flexible al reconocer que, antes o después, la verdad se acabará conociendo, por lo que lo más inteligente es ser los primeros en aportarla. Si la verdad de los hechos se conoce a través de otra fuente, la organización perderá la iniciativa del resto de la crisis y no será creíble en el futuro, por lo que perderá la legitimidad informativa que se le supone por ser el núcleo de los hechos. Reconociendo que la verdad siempre acabará siendo revelada, la organización será castigada por un intento de engañar, algo que los públicos generalmente toleran bastante menos que los simples fallos de una organización que, en la mayoría de las ocasiones, quedan asumidas de modo mucho más fácil. El clásico ejemplo de la torticera gestión de los atentados del 11-M en Madrid por parte del Gobierno de España (Vara; Virgili; Giménez; Díaz, 2006), sirve como modelo del modo en el que la gente rechaza cualquier versión fraudulenta e interesada de la realidad. En aquel caso, existía un Gobierno presuntamente interesado en reorientar la responsabilidad de los asesinatos hacia el grupo terrorista ETA, tratando de crear una duda razonable hacia la autoría reivindicada de Al Qaeda, al menos durante el tiempo restante hasta la fecha de los comicios electorales, tres días después. Aquella gestión demostró, como ninguna otra, que la gente puede disculpar el error, pero en ningún caso el engaño. Su ejemplo es absolutamente extrapolable.

La verdad es difícil de ajustar a la velocidad a la que obligan y permiten las herramientas 2.0, pero esto no debe convertirse en una coartada para no tenerla como referencia. La instantaneidad que permiten las herramientas tecnológicas debe permitir que transmitamos hechos ciertos en la medida en la que la organización los haya contrastado suficientemente. Eso es lo que la gente reclama.

No es suficiente con decir la verdad cuando esta favorece a la compañía, ni mezclarla con informaciones interesadas que no sean radicalmente ciertas. Como aseguran Castillo y Ponce (2015), «en el momento en el que nuestros receptores puedan inferir que no decimos la verdad sobre un dato, por nimio que sea, estamos perdiendo toda la credibilidad sobre cualquier otra acción que realicemos». Por lo tanto, es una exigencia no solo decir la verdad, sino que lo es decirlo siempre y asumiendo siempre el nivel requerido de aceptación de la responsabilidad.

2. Información veraz frente a maquillaje institucional

Hay otras manifestaciones muy concretas de lo que implica la honestidad. Cuestiones, si cabe, más delicadas en un mundo conectado como el nuestro. Una de ellas, muy común, es la de tratar de maquillar la realidad de los hechos; es decir, situar unos filtros deformantes de la gravedad y las consecuencias de la crisis para tratar de minimizar su alcance social o reducir la apariencia pública de daño. En el fondo, es una fórmula muy similar a la negación sistemática de los hechos. Ambos son escenarios en los que la verdad no es ni una condición ni una

necesidad, algo muy propio de organizaciones que desconocen que solo con la verdad podrán ganarse el derecho a ser creíbles.³

Esta tendencia a disfrazar las razones iniciales de la crisis o de sus consecuencias es una práctica habitual para muchos directivos y gestores. De hecho, parece que es la reacción más «intuitiva» para aquellos que piensan que no tiene sentido arrojar piedras sobre tu propio tejado como opción estratégica de comunicación, pero muchas veces lo más intuitivo, lo más natural, va en contra de lo más adecuado. La experiencia de decenas de crisis parece demostrar que la gente no está de acuerdo con esta reacción por parte de las empresas. No la comparten y, aunque lo hicieran, la esencia de los hechos permanecerá indefinidamente sobre el terreno, en los documentos o, en último caso, en la «nube», al alcance de todo aquel que quiera rastrearlo.

Hay otras fórmulas de enmascaramiento corporativo más sutiles que la de minimizar las crisis o negarlas. Una de ellas es la de cambiar el marco, es decir, el enfoque de los hechos, para reducir su alcance en las percepciones públicas. Situar un marco u otro a la realidad de los hechos puede ayudar a que se perciban de forma diferente, tanto en su apariencia de gravedad como en la responsabilidad de la empresa. De este modo, en muchas ocasiones, las empresas amplían el foco de lo sucedido en vertical para incorporar el pasado histórico de la organización o lo hacen en forma horizontal, para hablar del resto de organizaciones

3. Resulta curioso destacar la falta de credibilidad de muchas fuentes oficiales. En su investigación sobre la Gripe A, Tirkkonen y Luoma-aho (2011) descubrieron en el análisis de los foros de discusión que los ciudadanos no creían en las autoridades ni en las medidas que estas proponían.

del sector con similares problemas.⁴ Un tercer modo sería el de situar el marco de visibilidad sería comparar la realidad con otras potenciales situaciones de mayor gravedad.⁵

Este «maquillaje» institucional se sustenta en una idea ciertamente superada según la cual la mera transmisión de mensajes por parte de la compañía es suficiente para que esta «verdad» no quede cuestionada por los públicos ajenos; es decir, confundir la realidad revelada por los hechos con la realidad deseada por la empresa. En una situación de crisis rara vez ambos escenarios coinciden, por mucho que la compañía se empeñe. Y, además, en el contexto tecnológico actual, la verdad interesada no se sostiene ni siquiera a medio plazo.

Pero también debemos ser realistas: la verdad hay que enfrentarla con las medidas legales que pueden llegar a afectar a la empresa. Es fácil entender la forma en la que las decisiones de comunicación se toman en las condiciones impuestas por la parte legal de la compañía. Un reconocimiento explícito de la culpa puede tener consecuencias graves para la empresa tanto legal y como económicamente. Por eso, la máxima de la verdad debe ser tamizada de forma inteligente para que no pueda utilizarse contra la compañía, llegado el caso. Para esquivar esta culpabilidad, las empresas acostumbran a sustituir este reconocimiento

4. Es lo que intentó el presidente de Apple, Steve Jobs, tras la crisis iniciada por los errores en las llamadas de su modelo Iphone 4, el que se denominó *AntenneGate*. En la conferencia de prensa a los medios (en el Link: <https://www.youtube.com/watch?v=JStD52zx1dE>, consultado en junio de 2017), Jobs reconoce el error técnico y trata de contextualizarlo con los errores más preocupantes de otras compañías del mismo sector.

5. Algo parecido a lo que BP trató de mostrar en la crisis del Golfo de México en 2010, cuando calificó el vertido de petróleo como «modesto en comparación con el volumen total del mar». La sola afirmación en estos términos podía ser, a la vez, ridícula e hiriente para las familias de los fallecidos y para las decenas de miles de afectados.

explícito —y, a veces, suicida— por una manifestación de interés, preocupación y colaboración absoluta por las consecuencias de los hechos.⁶

3. Transparencia

La transparencia es otra certeza irrenunciable. Las organizaciones y las personas deben acostumbrarse a permanecer en una zona visible de la realidad, les guste o no. Cada vez hay menos espacios donde ocultar la realidad, menos oportunidad para la mentira, menos capacidad para el engaño. Todo lo que puede saberse, se sabrá.⁷ Cada vez hay más personas conectadas, gente informada, dispuesta a vigilar o a delatar, un grupo infinito de mentes y corazones con la capacidad tecnológica de acceder a casi todos los rincones del planeta y conocer datos que a la

6. Es el modelo adoptado por Coca Cola en la crisis por la presunta intoxicación en 1999, en el que la marca optó por realizar una comunicación masiva y transparente, informativa y publicitaria, en todos los medios de comunicación asumiendo la presumible culpabilidad de los casos de intoxicación en algunos países europeos. Los análisis demostraron que tales intoxicaciones en realidad no habían existido, pero la compañía fue valorada de forma positiva al haber respondido de forma activa y responsable en todo momento.

7. Se puede visualizar esta idea con el ejemplo del cantante Miguel Bosé en 2017: ante la amenaza de ser extorsionado con la difusión de fotografías de sus hijos, decide adelantarse y publicarlas él mismo en su cuenta de Instagram. El texto que acompañaba la imagen era el siguiente: «Me han *hackeado* el correo. Me han robado archivos fotográficos de familia y me están extorsionando desde hace semanas y por eso no paso. Están tratando la venta del material a terceros. Por esa razón y para interrumpirle el negocio a mi agresor me veo obligado a hacer esto y a mostrar las identidades de mis hijos que desde su nacimiento he protegido tanto y mantenido en anonimato. Espero que, no obstante, esta decisión forzada, la discreción hacia los menores de mi familia siga siendo respetada por todos como hasta ahora se ha hecho. Gracias».

empresa no le gustaría mostrar. Con este ejército de voluntarios por todo el mundo, a las organizaciones no les queda otra alternativa que adelantarse a cualquier iniciativa ajena en materia de comunicación. La única ventaja sobre sus «enemigos» es su acceso directo y sin filtros a la verdad de lo que sucede y eso es, justamente, lo que deben mostrar. Sin miramientos. Con elegancia, pero con responsabilidad. En una situación de crisis, esta apertura es, en realidad, la primera forma de protegerse.

La transparencia en situaciones de crisis debe llegar a mostrar de forma fiel los hechos que la empresa conoce, mostrando de forma textual y audiovisual toda la realidad para que los públicos prioritarios (afectados y familias, empleados y medios de comunicación) puedan tener la posibilidad de reconocer la realidad y hacerse una idea cabal de sus implicaciones.

La transparencia es enemiga del ruido. No debemos confundir la posibilidad técnica y semántica de contar lo que está pasando y la opción de inundar a nuestros interlocutores con cantidades excesivas de información que, sin el debido filtro o contexto, son difíciles de digerir y, por lo tanto, de asumir de forma razonable. El responsable de comunicación debe mentalizarse de que la transparencia debe ser una exigencia compatible con la labor de gestión profesional de los contenidos, de priorización de mensajes, de claridad en las explicaciones o del uso adecuado de los tiempos. Si, como empresa, se altera el uso correcto de todos estos elementos, solo se logrará confundir a las audiencias y no contribuir, *de facto*, a la transparencia de las acciones corporativas.

La transparencia significa también responder las preguntas más difíciles de aquellos que se sienten concernidos por lo que está ocurriendo. Los medios sociales facilitan esta labor incorporando en un mismo nivel a empresa y ciudadanos, de forma que puede existir una retroalimentación adecuada sobre la base de las

verdaderas inquietudes de los públicos. Es decir, la transparencia no se circunscribe a lo que la empresa quiere contar, sino a lo que la gente quiere saber. Y, como afirma Gray (2012), la gente quiere lo siguiente: «they want transparent and factual communication where both good and bad news is conveyed by people who they could trust».

Nos guste o no, la vida y el mundo se han hecho transparentes. Hemos hablado en las páginas anteriores de la ausencia del control de los mensajes y también de la incorporación ilimitada de actores (individuales o institucionales) en cualquier situación de crisis, pero la transparencia es más o puede ser más. Debe contemplarse como una opción ética antes que legal o procedimental, una decisión moral antes que una obligatoriedad pública. Pablo Herreros, socio director de GoodWill, asegura en el informe anual de Wellcomm:⁸

«Este es un teatro en el que la tramoya está a la vista, cualquiera puede acceder hasta el último camerino sin que esté en su mano impedirlo. La vida se ha hecho transparente así que, en vez de ocultar, quizá [...] debamos tratar de ser interesantes y aprovechar eso para mostrar quiénes somos».⁹

8. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.silviaalbert.com/comunicacion-incompany/perspectivas-wellcomm-de-la-comunicacion-2016-comunicar-yano-es-lo-que-era/>

9. Un buen ejemplo doble: por un lado, el ciclista español Alberto Contador, quien, durante la celebración del Tour de Francia de 2010, y conocedor de que iba a ser revelado poco después por los medios de comunicación del positivo por clenbuterol, decidió convocar una rueda de prensa adelantándose a los hechos y explicando las razones de este positivo (consumo de carne engordada ilegalmente); en segundo lugar, la tenista rusa Maria Sharapova, quien, consciente de que las autoridades deportivas internacionales iban a divulgar su consumo de una sustancia dopante, decidió adelantarse a los hechos y convocó una rueda de prensa previa al anuncio. Allí fue transparente y contó su versión, con sus explicaciones.

Nuestra perspectiva en la gestión de una crisis está muy clara y es indudable desde su planteamiento inicial. En la medida en la que nuestro comportamiento comunicativo sea intachable, nunca habrá posibilidad de problemas, contratiempos o dudas. Como afirma el *Global Study of leadership in Communication*: «Transparency is non-negotiable. Provide it voluntarily to build trust or it will be imposed on you».¹⁰

4. Información de calidad

Otra de las cualidades inherentes a la honestidad en la comunicación es que la organización protagonista de la crisis —o de su resolución— sea responsable de aportar la mejor información de la que disponga en cada momento. Es un tipo de «honestidad» más intelectual que ética. Nos referimos a que la organización deba aportar información de calidad, la mejor información posible sobre lo que está ocurriendo por tres motivos: para que la gente, especialmente los afectados, puedan enfrentarse a la realidad que les ha tocado vivir con las mejores opciones; para que la empresa y sus empleados sepan las derivaciones de los hechos y el modo en el que les afectan o, de otro modo, pueden atajar; y para que todos los interlocutores, agentes involucrados e intermediarios (periodistas, fuerzas de seguridad o salud, administración pública...), puedan realizar su labor profesional

En ambos casos, el daño sobre las respectivas reputaciones fue muy inferior que el que hubieran logrado con otro tipo de estrategia menos transparente.

10. Disponible en el enlace: http://apps.prsa.org/intelligence/TheStrategist/Articles/view/10913/1104/A_New_Approach_to_Leadership_Communication_8_Ways#.Wqp1szKkcUF

en las mejores condiciones. Para ello, deben contar con la mejor información posible.¹¹

Como sujeto en el centro de la crisis, la organización debe estar en disposición de generar y aportar la información más completa y ajustada a la realidad de lo que está ocurriendo, convirtiéndose, de forma natural, en la mejor fuente oficial de información en tiempo real. Como afirma Heath (2006): «[...] Be committed and able to deliver on the promise to be the first and best source of information».

La información de calidad tiene que ver no solo con la posibilidad de estar más «cerca» de lo que está ocurriendo, sino, también, de poder ofrecer información técnica sobre los hechos y su previsible desarrollo, para que este horizonte sea perfectamente comprendido por un público mínimamente interesado. De este modo, *calidad* significa ofrecer información sobre las cuestiones que, tradicionalmente, preocupan más a los que tienen un interés real por los hechos: cuál es la causa de lo que está ocurriendo,

11. Un ejemplo muy claro es el de Telefónica, en mayo de 2017. En esta fecha, se produjo un ciberataque masivo en el que se vieron afectadas empresas de más de un centenar de países, víctimas de WCry, un *ransomware* que se hacía con el control de los ordenadores de las compañías y les pedía dinero a cambio de liberarlos. Telefónica fue la empresa española en reconocer públicamente que había sido atacada. A las 15.04 h del 12 de mayo, publicó un comunicado informando sobre una «incidencia» de ciberseguridad (que obtuvo 405.406 RT). Poco después, el *Chief Data Officer* de Telefónica, Chema Alonso, comenzaba a explicar en Twitter lo que estaba ocurriendo. Aseguraba que «las noticias son exageradas, y los compañeros están trabajando en ello ahora mismo», o «En cuanto tengan más detalles del *ransomware* lo compartirán [...]». En @eivanpaths no hemos sido afectados y compartimos todo lo que aprendamos con #nomoreransom, donde somos socios y aportamos herramientas». Mientras, el resto de empresas callaban o negaban la crisis. Fue un ejemplo de lo adecuado. Como aseguraba el experto Enrique Dans, en estos casos «lo que hay que hacer es ser transparente y arreglarlo lo antes posible, que fue ni más ni menos lo que hizo Telefónica ayer». Todo está explicado en el propio blog del informático: <http://www.elladodelmal.com/2017/05/el-ataque-del-ransomware-wannacry.html?m=1>).

qué está haciendo la organización para solucionarlo —cómo está «apagando» esa causa y controlando las consecuencias— y, sobre todo, qué está haciendo la organización para garantizar que no vuelva a ocurrir en el futuro.

Esta información, técnicamente relevante y semánticamente cierta, debe ser compatible con la necesaria dimensión emocional que la organización debe mantener con los afectados. Debe existir —al margen de la responsabilidad real de la organización en los hechos— una preocupación sincera, una línea de empatía directa con los afectados —incluso, simplemente, con los «interesados»— y no convertir el discurso técnico en el único contenido que la empresa ponga a su disposición. La dimensión humana de toda crisis debe estar por encima y debe ser compatible con la esfera puramente racional o técnica.

En algunos casos, la versión técnica es una excusa que la empresa utiliza para «escondarse». No hay nada mejor para tapar ciertas responsabilidades, errores o fallos, que inundar a los interlocutores con una enorme cantidad de datos que en nada ayudan a la comprensión del fenómeno. La saturación de información racional no es compatible con una gestión verdaderamente valiosa para los interlocutores de la crisis. Como en otros aspectos de la comunicación, la capacidad de entendimiento de los públicos debe ser la referencia principal para elaborar la estrategia de contacto con ellos. No es tanto lo que la empresa es capaz de decir, sino lo que las audiencias son capaces de «manejar» cabalmente. Información que los públicos que necesitan interiorizarla puedan descodificar correctamente.

Esto tiene varias lecturas: en primer lugar, que debe ser información técnicamente asumible por parte de públicos no especializados. También, que la cantidad de información puesta a disposición de los públicos sea asumible y no distraiga de lo esen-

cial; es decir, «más» no es necesariamente «mejor» y, de hecho, muchas organizaciones «inundan» de datos sus herramientas de comunicación para lograr, precisamente, el efecto contrario: distraer, confundir, desorientar o, directamente, justificar un papel comunicativamente activo.¹²

Otra de las condiciones inseparables de la calidad es la actualización permanente de la nueva información que conoce la organización; es decir, la necesidad de que las compañías proporcionen en cada momento la última información de la que disponen, incluso cuando esto perjudique directamente su reputación externa —ya que no deja de ser una exposición negativa. No tiene sentido insistir en desplegar información desfasada o anacrónica porque, cuando es así, deja de tener utilidad y desacredita a la fuente. La actualización de la información es imprescindible para que sea útil. En esta misma sintonía se mueven Jin y Liu (2014, pág. 247) para quien:

«Reporters and other interested parties need to know about the investigative process and learn that periodic updates will be made even if they report inconclusive results. A company is wise to give independent verification of uncertainty and ambiguity so that it does not lose credibility because of a process over which it may have little control»

Esta idea conecta directamente con una de las tendencias de creciente consolidación en el universo digital: la transmisión en directo de los hechos. Mostrar la nueva información conocida en cada momento, permitiendo que los ojos del mundo puedan observar lo que ocurre. Este fenómeno explica el crecimiento de

12. Esta fue una de las principales acusaciones sobre la política de comunicación llevada a cabo por BP en el hundimiento de su plataforma petrolífera en el Golfo de México en 2010 (un ejemplo que ya hemos mencionado anteriormente).

aplicaciones que permiten compartir vivencias conforme suceden (Periscope, Facebook Live, etc.), incluso cuando están destinadas a ser efímeras; es decir, destinadas a caducar en un tiempo limitado (SnapChat, WhatsApp, etc.). Los públicos reclaman cada vez más la visibilidad de los hechos en el momento en el que están ocurriendo. Y, en este momento, cualquier compañía está en disposición de realizarlo técnicamente a partir de un conjunto amplio de recursos que puede gestionar con facilidad.