

UNA HISTORIA DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN ESPAÑA

Carlos Paniagua Gallart

Presidente de ADECEC

Paniagua Consultores de Comunicación. C/ Serrano, 41. 6°. 28001 Madrid (España) - Tlfn: (+34)914362849 - Email: cpaniagua@paniagua.com.es

Resumen

Repaso histórico de la evolución de la gestión de crisis desde el punto de vista de la Comunicación; su nacimiento, desarrollo profesional y su adaptación a las nuevas tecnologías, recorrido que se efectúa relacionándolo con otras instituciones que fueron avanzando en paralelo, como la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) y especialmente la Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE).

Palabras clave

Comunicación corporativa, relaciones con los medios, servicio profesional, APIE, DIRCOM, ADECEC, comunicación interna, rumores, nuevas tecnologías

Key Words

Corporate communication, relation with media, professional service, APIE, DIRCOM, ADECEC, internal communication, rumors, new technologies

Abstract

Historical revision about the crisis management evolution from the point of view of communication; its origin, professional development and its adaptation to the new technologies. We will run over other institutions which were progressing in parallel and will make a relation with them, such as the Association of Communication Managers (DIRCOM), the Association of Public Relations and Communication Consultancy Companies (ADECEC) and specially the Association of Journalists of Economic Information (APIE).

Introducción

Mucho se habla en la actualidad de la Comunicación de crisis, máxime en unos tiempos en los que esta última palabra está en boca de todos. Se han publicado un sinnúmero de libros con mayor o menor fortuna y cada comunicador ya tiene su esquema de organización para trabajar en una especialidad hoy, desgraciadamente, en plena actualidad y vigencia por su necesidad en el mundo empresarial, dadas las circunstancias macroeconómicas actuales a nivel mundial.

Pero pocos somos los que hemos vivido la evolución de esta rama de la Comunicación, que va desde la total inexistencia hasta su ilimitada presencia en las redes sociales, en un espacio de poco más de treinta años. Y menos aun los que nos hemos visto involucrados en esa actividad desde su nacimiento, por lo que parece obligado intentar aportar algo en este sentido, fuera de toda estructura académica, pues la principal bibliografía serán las agen-

das de todos estos años, que irán indicando los diferentes capítulos de esta historia que, a todas luces, será eminentemente subjetiva, pero que algo aportará a quien se mueva en el mundo de la comunicación. De ahí el artículo indeterminado con que se inicia el titular.

Para terminar esta introducción, conviene reconocer que la historia de la comunicación en crisis ha corrido en paralelo con la del periodismo económico, hasta el punto de que sin éste, aquella no existiría o lo haría de forma muy diferente. Por ello, el obligado acompañamiento de este trabajo será un opúsculo que la Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE) publicó en 1999 bajo el título “La profesionalización de la información económica en España” y cuya autora fue Rosa del Río Cabrerizo, una de las firmas más clásicas y reconocidas en esta especialidad.

Objetivos

Con este trabajo se persigue dar a conocer una especialidad de la comunicación que, infortunadamente, está de candente actua-

lidad. Por esta razón, se ha querido repasar los principios que rigen esta técnica y su evolución práctica a lo largo de los años.

Metodología

Al objeto de incorporar un elemento de originalidad, el artículo se vertebra desde un punto de vista histórico, recorriendo el desarrollo de la profesión, desde los tiempos en los que ni siquiera se había consensuado el término “comunicación” a lo que en aquellos momentos era simplemente un oficio.

Dado que la comunicación a la opinión pública se ha realizado básicamente a través de los medios de difusión, la historia transcurre en paralelo a la de la Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE), pues las técnicas de comunicación a lo largo de este tiempo siempre han evolucionado en relación con la creciente profesionalización de dicho colectivo.

1. Los oscuros años 70

Parfraseando, digamos que en el principio era la Publicidad, actividad que servía para un roto y para un descosido. Lo mismo creaba anuncios que montaba una rueda de prensa, a la que asistían, básicamente, los jefes de publicidad de los medios, ávidos de alguna inserción publicitaria. Las agencias cobraban una comisión del 17,50%, que ahora hace saltar las lágrimas a los profesionales, y aquí paz y después gloria.

Por su parte, la prensa económica, tal como ahora se entiende, aun no había nacido. Las notas de prensa se llamaban gacetillas, que se publicaban íntegramente, sin variar una coma, y los probos y maduros periodistas de la sección, entonces en segundo plano, acudían a las juntas generales con espíritu servicial y conciliador, hacían las preguntas políticamente correctas en aquel tiempo y, por su asistencia, además de trasladar a la redacción la página de publicidad y la gacetilla, percibían unos

sobres con las “dietas”, razón por la que los periodistas jóvenes y con ganas de cambio, los reconocían como “sobre-cogedores”.

Por nuestra parte, andábamos entretenidos con el debate de la denominación. Comenzamos identificándonos como “Relaciones Públicas”, pues así se conocía este trabajo en el mundo anglosajón, nuestro modelo. Pero el término hizo fortuna y se aplicaba también al que mandaba un ramo de flores a la esposa del presidente el 12 de octubre, porque se llamaba doña Pilar, al animador de las barras de las discotecas e incluso hacía relaciones públicas la chica de vida licenciada que se dedicaba a lo que siempre se ha dado en llamar el oficio más viejo del mundo; falacia total, porque, antes de dedicarse a ello, tuvo que comunicarlo, de donde se deduce que primero fue la comunicación.

A pesar de estas disquisiciones, la empresa por lo general no valoraba todo aquello que

no fuera poner un anuncio en el periódico o editar algún que otro folleto. Quien suscribe recuerda que, cuando estaba inmerso en la coordinación para la creación de un nuevo logotipo de *Mapfre*, el hoy ya popular trébol, los técnicos comerciales, núcleo duro de la organización, calificaban a esta labor como “las bobadas de Paniagua”. Hoy se conoce este trabajo como identidad corporativa y las compañías que se dedican a ello, entre las que hay importantes multinacionales, perciben suculentos ingresos.

Por supuesto, este panorama empezó a corregirse una vez que en nuestro país se inició el sustancial cambio de régimen político. Anteriormente, el españolito de a pie era portador de valores eternos en la España una, grande y libre, como unidad de destino en lo universal y todos nos encaminábamos por el imperio hacia Dios; en suma, no estaba el horno para bollos.

El entorno empresarial tampoco favorecía otro planteamiento informativo. Los consejos de administración adolecían de falta de representatividad y los mercados de valores eran estrechos y artificiosos, por lo que realmente no se exigía ni se echaba en falta una fiel información a los accionistas y, por consiguiente, a la prensa especializada, de todo cuanto acontecía en el interior de la sociedad. Si a esto unimos el hecho de que información empresarial y publicidad, como ya hemos dicho, estaban íntimamente unidas, nos explicaremos

mejor el escaso interés de las empresas españolas por proporcionar información.

El sector bancario era, quizá, el que mayor volumen de información generaba en nuestro país; su protagonismo informativo se lo proporcionaba su gran importancia económica, que superaba el marco puramente monetario para internarse poderosamente en los sectores industrial y de servicios. Por lo que respecta a las empresas, sí se debe mencionar de alguna manera a las referidas que cotizaban en bolsa, obligadas a mantener una mínima y básica política de comunicación, que se limitaba a las cartas a los accionistas, en la mayoría de los casos de carácter trimestral.

Nada de esto ocurría con las que no acudían al mercado de capitales. Las oficinas de prensa de estas empresas sólo estaban al corriente de las notas que —para su publicación, como “gentileza”— les pasaba la dirección. Naturalmente, estas notas previstas para su difusión se limitaban a dar cuenta de operaciones ventajosas y favorables o, simplemente, de “prestigio”, y que casi nunca tenían el menor interés. Las oficinas de prensa, si existían, de la mayoría de las empresas solían desempeñar con cierta insistencia el oficio de «bomberos», cuya obligación era evitar posibles perjuicios que pudieran ocasionar algunas informaciones realizadas con afán crítico o no elogioso.

Por aquellos años ya existía *Actualidad Económica*, que nació en 1958, *El Europeo*, que se editaba en papel salmón, sinónimo de prensa económica, *El Economista*, autén-

tico referente de la época, y la revista *Desarrollo*. En los periódicos diarios se daba mayor importancia a la llamada «información financiera» que a la estrictamente económica. Las crónicas de Bolsa y las noticias remitidas por las empresas que cotizaban en ella ocupaban la mayor parte de un espacio no muy amplio, en el que se iba asomando tímidamente una información laboral; cuarenta años en los que la información económica, simplemente, no existía y ni tan siquiera poseía una sección al uso en los medios. Solamente los precarios mercados de valores tenían un pequeño espacio informativo para notificar las cotizaciones bursátiles de las empresas, pocas, que negociaban sus títulos en el parque. Pero esta información no solamente era ofrecida por las empresas cotizadas, sino también pagada por ellas, como hemos dicho.

Por lo tanto, de todo lo expuesto se deduce que en los años setenta ni se conoce el término “comunicación en crisis”, porque, oficialmente, no había crisis. Si la hubiere, se imponía una conspiración de silencio, se negaba todo o se buscaba hábilmente un chivo expiatorio a quien culpar. En el peor de los casos, se intimidaba al periodista con la frase “estás jugando con el pan de mis hijos”, lo que ya denota el nivel profesional.

El primer tirón de la prensa económica española tuvo lugar a finales de la década, que supuso para esta información salir de su oscurantismo gracias a la importancia

que el diario *Informaciones* le dio - en su sección de laboral para eludir la censura franquista - a la información económica. Comenzó entonces una prensa de mayor calidad, de tímida pero clara oposición al régimen franquista y mejor informada, al margen de las fuentes oficiales.

Así surgieron semanarios nuevos: *Cambio 16*, *Doblón* y *Contrapunto* --revistas políticas camufladas de económicas - y otros de información política, como *Posible*, *Mundo*, *Cuadernos para el Diálogo*, *Triunfo* y *Sábado Gráfico*, que disfrazaban sus críticas al régimen franquista en las páginas de información económica. En 1978, ya en la transición democrática, nació *Cinco Días*, el primer diario económico.

Con todo, entre bambalinas algo se movía, pues existía un grupo de periodistas interesados en profesionalizar y reconocer al informador económico, por lo que en 1973 se constituye la Agrupación de Periodistas de Información Económica (APIE). Cuatro hechos confluyeron para que se iniciara el ejercicio de una profusa y especializada información económica como actividad profesional con identidad propia: en primer lugar, la crisis energética, que abrió la puerta a una gran recesión económica internacional y supuso también el aumento del interés ciudadano hacia este tipo de información. Por otra parte, la propia creación de APIE, de la mano de periodistas que aspiraban a vivir solamente de su profesión y no de las prebendas y corruptelas de las empresas y entidades financie-

ras. En tercer lugar, los estertores del franquismo, que vislumbraban una incipiente democracia en España y una apertura de fronteras hacia Europa, con el motor económico como acelerador del cambio político. Finalmente, el propio crecimiento económico del país que se inició verdaderamente ya en los ochenta.

Los primeros pasos de lo que después se convertiría en la APIE se dieron en el otoño de 1970, si bien no se registró como Asociación hasta 1986 y hasta 1988 no hubo sede social ni documentación archivada, pero desde sus inicios, los objetivos estaban bien definidos: consolidar la agrupación, eliminar la corrupción y conseguir la profesionalización de la información económica que tenía grandes carencias, tanto por el ostracismo de las fuentes de información como por la valoración que de la misma hacían los medios de comunicación.

En 1977, el entonces presidente, Jaime Sanz, durante estos últimos años responsable informativo de la Bolsa de Madrid, señaló en la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) que «la prensa económica ha aprendido, al fin, a criticar, a ejercer un papel tutelar y de control sobre los diferentes intereses en juego y llegar hasta la denuncia ante la opinión pública dentro de los límites marcados por el Código Penal. Este nuevo giro de la prensa ha sorprendido y desconcertado a la empresa, durante demasiado tiempo acostumbrada al sometimiento de la información, y ha reaccionado, con algunas excepciones, sin imaginación y a la defensiva». Esto era un -aviso para navegantes-. Se acababa el -statu quo- que se había mantenido en las relaciones entre las empresas y la prensa, ahora dispuesta a informar sin miramientos. Era un toque de campana para advertir que había que pensar en cómo comunicar en cualquier situación, incluida la de crisis.

2. Los didácticos años 80

Rosa del Río indica que “la década de los ochenta fue fecunda y se publicaron gran variedad de revistas y semanarios como *Nueva Empresa* (1979); *Mercado* (1980); *Dinero* (1979); *El Lunes Económico* (1980), que un año más tarde se convirtió en *El Nuevo Lunes* (1981); *Dirigentes* (1987); *Inversión y Economics* (ambas en 1987); *Ranking* (1988) y *Futuro* (1989), entre otras, algunas de las cuales han desaparecido en nuestros días”.

Proliferaron los confidenciales económicos, como *Rapport Económico* y también surgieron nuevas agencias de noticias con potentes secciones de información económica, como *OTR Press* y *Colpisa*. Aparecieron los poderosos servicios de información económica de las principales agencias de noticias —*EFE* y *Europa Press*— y los diarios de información general empezaron a reforzar sus secciones económicas y a editar sus

propios suplementos económicos, la mayoría en papel salmón.

Los medios audiovisuales comenzaron a crear sus propios espacios de información económica con programas específicos de economía, inversión y consumo, y aumentó sensiblemente el protagonismo de la información económica en los informativos. Las grandes agencias de noticias económicas internacionales, como *Reuters*, *Bloomberg*, *Knite Readder* o *Bridge News* se instalaron en España y los grandes diarios económicos y revistas extranjeros –*Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *The Economist* ...– reforzaron sus corresponsalías.

La competencia se inició con la fundación de *Expansión* en 1986, por Recoletos, Grupo editor también de la ya citada *Actualidad Económica*. Posteriormente, el Grupo Zeta publicó, en 1989, *La Gaceta de los Negocios*. Poco después el desaparecido Grupo 16 editó *La Economía 16*, diario que sólo permaneció abierto cuatro meses

Poco a poco, la economía fue imponiéndose en la sociedad española probablemente como consecuencia de que, a mitad del decenio, los dos países de la OCDE con mayor crecimiento económico eran Japón y España, por este orden. Las empresas iban percibiendo la importancia que tenía una buena imagen, que gozara de una percepción favorable por la opinión pública. Los periodistas económicos cada vez eran más incisivos, pedían más información y ya no valía esa conversación que se podía

tener con ellos en plan informal, pues eso daba lugar a titulares. Fueron proliferando los *-Gabinetes de Prensa-* que profesionalizaban la relación empresa-medios.

En esta tesitura se fue perfilando la necesidad de estar preparados ante las contingencias adversas, lo que se agravó en el segundo lustro de la década, cuando se fraguaron multitud de operaciones financieras, salidas a Bolsa, fusiones, adquisiciones, LBO y demás variedades de lo que se dio en llamar *-ingeniería financiera-* y que, a la postre, resultó ser *-fontanería chapucera-*. Era la época en la que andaban sueltos los Mario Conde, Javier de la Rosa, Albertos, Miguel Durán... que por entonces eran propietarios de medios y se hicieron los dueños de la prensa para extorsionar a la clase política y beneficiarse económicamente. Hoy están más entretenidos en contenciosos penales, defensas judiciales y alguna que otra visita a la cárcel.

Me atrevería a asegurar que en este período fue cuando se instauró el concepto de *Comunicación en crisis* y se reguló su tratamiento, a la vista de la creciente potencia de los medios económicos y de la pléyade de situaciones de emergencia que se presentaron. Ante este panorama, cuando la empresa se encontraba inmersa en un hecho no controlado por sus órganos de gestión, que afectaba de forma relevante y negativa a la sociedad, a su imagen y a su desarrollo normal y que podía tener interés social y, por lo tanto, susceptible de interesar a la prensa, el comunicador tenía

como objetivo prioritario restaurar y reparar lo antes posible el buen nombre de la empresa.

Este fin exigía una especial preparación mental y una predisposición muy concreta, pues hay que partir de la base de que una crisis siempre es inoportuna. Por lo tanto, en primer lugar, la actuación debía de ser *reactiva*, no *proactiva*; es decir, reaccionando ante cada problema que se planteaba y buscando su pronta solución, pues no era el momento de buscar otro tipo de presencias, que siempre, para el periodista, estarían nubladas por el tema de la crisis como información prioritaria. En segundo lugar, se planteaba el trabajo a corto plazo y en términos de rapidez y reflejos ante los hechos sobrevenidos.

Con los años aprendimos que también la crisis puede ser una oportunidad para fortalecer la *Reputación* de la compañía, por lo que se podían hacer planes proactivos, pero para esa enseñanza tuvo que pasar mucho tiempo. Los periodistas aprendieron, por su parte, que debían eludir los excesivos términos técnicos que utilizaban, si querían que los lectores siguieran con interés la información económica.

Las reglas que en esos momentos se forjaron no han perdido actualidad en su esencia, aunque sí en su aplicación ante las nuevas tecnologías. Sigue siendo vigente que, como primera providencia, procede hacer la distinción entre un plan preventivo de crisis y un plan preventivo de comunicación en crisis.

Dado que estamos viviendo una época en la que se va imponiendo el “más vale prevenir que curar” como baremo de nivel de madurez y ciudadanía, procede que cada empresa afronte la preparación de un plan preventivo de gestión de crisis, de la misma forma que tiene su plan de ventas, de inversiones o de operaciones.

Contar con ello aporta importantes ventajas: puede trabajarse en su preparación sin la presión de los hechos consumados; evita ese caos inicial inherente a toda crisis y garantiza en los primeros momentos una acción más rápida en lo fundamental, ante el agobio de los miles de detalles que es preciso solucionar sobre la marcha.

Por lo tanto, es obligado persuadir a la Dirección de la organización de la necesidad de contar con un *Plan de Gestión de Crisis* y que se implique en su desarrollo y posible ejecución. La base de un *Plan de Crisis* radica, en primer lugar, en la formación de un Equipo de Gestión de Crisis, un grupo de personas que asumen la responsabilidad de afrontar el problema y del que emanarán las decisiones que convengan para la urgente normalización de la situación.

La elección de dicho grupo, cuatro o cinco personas y no más, ha de ser juiciosa. En principio, ha de presidirla un alto ejecutivo de la empresa, que actuará de coordinador. Además, deberá contarse con un técnico del objeto de la empresa o del asunto afectado; en el caso de que se trate de un tema financiero, estarán presentes un analista y un representante del banco que avale la

operación y así sucesivamente. En cualquier caso, un comunicador formará parte del grupo.

Hay empresas que incluyen a un abogado, por las implicaciones jurídicas o penales que acechan a toda crisis. Otras cuentan con el jefe de seguridad. No está de más pensar en un suplente al coordinador, para sustituirlo en caso de ausencia. Para otras, es necesaria una secretaria que tome nota y levante acta de cuanto se diga.

El desarrollo del *Plan de Gestión de Crisis* ha de circular en paralelo con el *Plan de Comunicación* de la misma, que exigirá, en primer lugar, recopilar todas las situaciones de crisis que logre conjeturar, en las que pudiera verse inmersa su empresa. Para ello, además de imaginación, debe repasar la historia de la compañía o echar un vistazo a otras sociedades del sector, lo que le ayudará a relacionar una serie de situaciones que puede vivir la empresa en detrimento de su andadura habitual.

En cada uno de los supuestos recogidos habrá que prever la respuesta a cuatro apartados fundamentales: definir el objetivo que hay que lograr en cada caso; elaborar el mensaje que se emitirá en consecuencia; definir las audiencias y canales de comunicación más oportunos y, finalmente, preparar un plan de actuación.

Para acometer este último apartado, el *plan de actuación*, es menester no olvidar algunas reglas básicas, como son: contar con la máxima información posible sobre la em-

presa, al objeto de poder contestar cualquier pregunta que se plantee. Además, reunir los aspectos positivos con que cuenta la sociedad, pues no hay que renunciar a priori a beneficiar la Imagen de la sociedad inmersa en una crisis. En este sentido, hay que saberse muy bien la inversión en I+D, exportaciones, puestos de trabajo creados, patrocinios y cuantos datos puedan propiciar tal objetivo. Finalmente, hay que definir otros aspectos menores pero importantes en casos de crisis, como facilitar salas, tomas de electricidad...

Dos normas más se han de tener presentes en el *Plan de Comunicación en Crisis*. La primera es comprobarlo, ensayarlo; la segunda es la de actualizar periódicamente el Plan, idealmente con carácter trimestral, al objeto de tener al día todos los apartados, especialmente el de la lista de prensa, ante los frecuentes cambios de periodistas.

Este Plan estará presidido por la sencillez en su expresión, la rapidez en su ejecución y la viabilidad en su realización, conscientes de los recursos, tanto humanos como materiales, con los que cuenta la empresa para estas necesidades.

Un tema que merece un análisis especial es el de la elección del *portavoz*, porque, inconscientemente, pensamos que ha de ser el máximo ejecutivo de la compañía quien comparezca, ya que lo hace siempre. Pero, en esta situación, su credibilidad descenderá muchos enteros (“Qué va a decir, si para eso le pagan”) y, sobre todo, tiene el inconveniente de que, cuando la crisis se

supere y la empresa vuelva a la normalidad, ese portavoz, cada vez que aparezca, recordará para siempre la crisis. Por lo tanto, es preferible separar ambas funciones, o sea, que exista un portavoz habitual y otro para crisis. En este último caso, lo más recomendable es contar con alguien relacionado con el sector y de sobrada reputación.

Quede claro que el *portavoz* ha de recibir una formación o preparación, no sólo en cuanto a su forma de aparecer y decir, para lo que ya existen en nuestro país competentes centros de aprendizaje, sino también en lo tocante a las cuestiones propias de la empresa y de la crisis, por lo que el método más utilizado es la confección de un cuestionario, que se pretende exhaustivo, de preguntas y respuestas (Argumentario), que el portavoz habrá de aprender y ensayar hasta su total dominio, sin que sea preciso que se lo sepa de memoria para recitarlo.

La figura del asesor externo cuenta en estas circunstancias con ventajas considerables a la hora de afrontar una crisis. En primer lugar, la experiencia, pues suele haber vivido esa situación en múltiples ocasiones. En segundo lugar, la globalidad: viene de fuera y los árboles no le impiden ver el bosque, lo que no le sucede a nadie que está viviendo el problema en el epicentro. Por otra parte, goza de independencia, al no estar adscrito al organigrama de la empresa.

Permítasenos dejar constancia de una regla de oro: potenciar la comunicación antes, cuando no pasa nada. Es evidente que, en pleno ajetreo de una comunicación en crisis, el periodista quiere recabar información, venga de donde venga, por lo que está abierto a cualquier fuente que le permita desarrollar una crónica sobre el tema. Ahora bien, todo cambia si, con anterioridad al hecho, el periodista conoce al *responsable de Comunicación o Prensa* de esa empresa y está teniendo con él una fluida relación profesional; entonces, le llamará directamente, le pedirá que le dé la mayor información posible y centrará en él todo lo que pueda conseguir sobre el asunto, erigiéndolo en fuente y en elemento de contraste.

Por su importancia y para evitar males mayores, conviene no caer en un olvido harto frecuente: es obligatorio *informar con precisión y rapidez a los empleados*, quienes, de forma directa o indirecta, son los primeros afectados como parte interesada. No obrar así propicia la emisión de los más variados y disparatados rumores, con lo que, a la hora de la Comunicación, nos encontramos con que tenemos el enemigo en casa.

Una vez tomadas las medidas más urgentes, el profesional afrontará la Comunicación de la crisis, teniendo como base de actuación el Plan Preventivo que elaboró en su momento y que ahora se transforma en el más bendito maná caído del cielo. La ejecución del Plan ha de contener unas normas de

actuación que han de seguirse en el tratamiento con los medios de difusión.

En primer lugar, la iniciativa. El silencio es sinónimo de culpabilidad. Algunos profesionales consideran que la crisis se define en las tres primeras horas. Lo que se haya dicho en ese tiempo es lo que queda, pues es la primera versión, difícilmente cambiabile. El primero en hablar es el que marca la pauta, la información y la opinión.

A propósito de este principio quisiera recordar una lección que aprendí por aquellos años. *BMW Ibérica* recibió la orden de Munich de revisar un determinado número de vehículos ya vendidos, porque habían detectado un fallo en la dirección, fácilmente subsanable, pero que podía ser peligroso si no se corregía. ¡A ver quién era el valiente que se atrevía a hacer eso! O sea, reconocer en público que un *BMW* tenía fallos de fabricación y pregonarlo a los cuatro vientos-. Esto es lo primero que se piensa, porque nadie es capaz, en tal tesitura, de imaginar lo que se le viene encima a la empresa si no lo comunica: accidentes incomprensibles y repetidos que alertan a la opinión pública y, consecuentemente, a algún periodista que indaga... Es fácil, ahora y en frío, pensar lo que a la compañía puede sucederle por guardar silencio.

Pero, en ese primer momento, es preciso tener el valor del *reconocimiento público del fallo*. Y *BMW* lo tuvo. La reacción fue inmediata y altamente positiva: emanaba seriedad, honradez y profesionalidad. La Imagen se robusteció de forma insospe-

chada. Hoy esta práctica es habitual y a nadie sorprende, pero *BMW* lo hizo en los primeros años ochenta. Adelantarse a *reconocer la crisis aporta más beneficios que esconderla*.

El segundo principio de actuación ha de ser la *sinceridad*, primer mandamiento en el decálogo de cualquier comunicador, que trae como consecuencia la fiabilidad y la credibilidad. Es su principal activo. Si es aficionado a la mentira o a sus variantes de manipulación e intoxicación, más vale que se vaya buscando otro trabajo, porque más temprano que tarde el periodista descubrirá sus habilidades y no volverá a utilizarlo como *f fuente de información*, con lo que se habrá acabado su labor en este oficio. Por lo tanto, una regla básica en estos casos es decir lo que se sabe y nada más; no es momento de elucubraciones y menos de mentiras, que quedan al descubierto fácilmente y en menos de 48 horas.

Y la tercera regla, posterior en su aplicación pero que es oportuno incluirla aquí, es adoptar una *postura proactiva*. En la Comunicación en crisis, obviamente, uno firmaría por quedarse como estaba. Es el máximo objetivo al que, en tales circunstancias, se atreve uno a aspirar. Pero, realmente, las técnicas de Comunicación van mejorando y hoy día es posible pensar que, de una situación en crisis, no sólo puede salirse airoso, sino incluso con la Imagen de la empresa potenciada ante la opinión pública. El caso ya referido de *BMW* es un ejemplo. Al menos, el profesional de la

Comunicación tiene que plantearse la crisis con ese espíritu, buscando las oportunidades que la situación puede depararle para superar el panorama adverso y, además, sacar algún beneficio en lo tocante a la reputación de su compañía. Con esa mentalidad, debe saber exponer los datos positivos de la empresa: productos en el mercado, puestos de trabajo creados, inversiones en I+D o en mejoras ecológicas, exportaciones...

Es también el momento para acudir a ideas, si no abstractas, sí más generales y de carácter emocional, como el *servicio al público que la empresa presta*, la política de Responsabilidad Social Empresarial/RSE-C que realiza o el presupuesto previsto para patrocinio y mecenazgo. En suma, todos aquellos elementos que puedan dar al lector o al oyente un mensaje humano, dentro de todos los aspectos negativos que la crisis entraña.

En este mismo sentido, el portavoz ha de incluir en su alocución referencias al futuro y de forma contundente: “La compañía ha decidido llevar a cabo...” o “la sociedad va a realizar...”, que vengan a demostrar que, incluso en situaciones adversas, la empresa no pierde el norte y sabe lo que ha de hacer. Si logra transmitirse ese *mensaje de tranquilidad y control de la situación*, la compañía saldrá beneficiada en su consideración ante los ciudadanos, una vez vuelta a la normalidad.

Para finalizar, no estará de más recordar algunas medidas de operativa interna. Es-

tamos convencidos de que todo buen profesional tiene su infraestructura de trabajo al día y comprobada, pero dentro de la casa tiene colectivos a los que ha de atender, y en algunos casos como los de crisis, vigilar especialmente.

Es el caso del equipo jurídico: los abogados o los asesores jurídicos de la empresa pueden, con toda su mejor voluntad, ser un importante inconveniente para el responsable de Comunicación, pues las prácticas periodísticas poco tienen que ver con las legales y es ahí donde puede surgir el conflicto. Lo mismo ocurre con las secretarías: en situaciones de crisis es obligado que algún alto ejecutivo transmita la orden de que todas las llamadas procedentes de medios se desvíen directamente y sin más al *Director del Departamento de Comunicación o Prensa* (Dircom), pues las filtraciones involuntarias en estas situaciones son muy habituales. Y no olvidar a los representantes sindicales, que suelen ser la mejor fuente con la que cuenta un periodista en una compañía opaca, por lo que, dentro de la Comunicación interna de la sociedad, el Comité de empresa merecerá una atención especial.

En la Comunicación en crisis los *rumores* se convierten en un arma de uso habitual. En la mayoría de las ocasiones, su génesis está en la misma empresa, que no tiene agilizados sus sistemas de Comunicación; otras veces tienen su caldo de cultivo en la autosuficiencia de los responsables de la empresa, que no consideran necesario

explicar determinadas acciones y hay un tercer origen, que puede ser la competencia, pues no faltan empresas, con un código ético más bien laxo, que acuden a estos sistemas para reducir a sus adversarios en el mercado.

Sea como fuere, es el momento de recordar la necesidad que tiene toda empresa de diseñar una *Política de Comunicación interna*, en línea con las bases que se están describiendo aquí, que tenga como última finalidad la motivación y animación de sus empleados. En el peor de los casos, es inteligente a este objeto mantener un estrecho contacto con la *Red comercial*, pues los vendedores son los que primero detectan estas artimañas cuando vienen del exterior.

¿Qué hacer cuando el –rumor- es falso y está dañando la Imagen de la empresa?

Vamos a recomendar una técnica que es preciso utilizar siempre que se pueda y que cabe definir como “*respuesta indirecta y por elevación*”. Imaginemos que corre el –rumor- de que la compañía va a cerrar una de sus fábricas. Si sale el máximo ejecutivo diciendo que no, las cosas se quedan como estaban; habrá quien lo creerá y quien no. Pero, si a la semana siguiente en esa fábrica se celebra una *Visita informativa o Jornada de puertas abiertas*, para que las familias de los empleados vean dónde trabaja “mi marido” o “mi papá”, enseñan sus instalaciones y, al acabar la visita, se ofrece a los asistentes unos aperitivos, el problema del –rumor- se habrá cortado de raíz. En resumidas cuentas: no se contesta de frente y de igual

a igual, sino de forma indirecta y con una acción que deje al –rumor- en ridículo.

De todas formas, en este apartado conviene observar otras reglas más en tales circunstancias, como tener muy claro si el –rumor- es cierto o falso. En el primer caso, aclararlo cuanto antes. En el segundo, sirve lo expuesto más arriba. No aplicar la política del –avestruz-. Ante un –rumor-, hay que responder y de forma rápida y enérgica. Pero, sobre todo y ante todo, no nos cansaremos de repetirlo, una política interna de la empresa abierta y transparente, con una Comunicación fluida es el mejor antídoto contra los rumores, máxime en las actuales circunstancias en las que se cuenta con medios rápidos y eficaces como la Intranet, correos electrónicos y demás avances.

Si hemos titulado a este Capítulo considerando el valor pedagógico de los ochenta, es porque fue en esta década cuando los profesionales aprendimos las reglas básicas, y hasta hoy inmutables, de la Comunicación, a base de -hacer camino al andar y golpe a golpe-, constituyendo con la práctica un oficio, pues no pasábamos del saber empírico.

La proliferación de medios económicos y unas cifras de balance que ya no eran para andarse con bromas, aconsejaron a las empresas organizar su relación con la prensa económica, saber cuándo hay que hablar o callarse, distinguir entre la transparencia informativa y la confidencialidad de los temas estratégicos y un sinfín de detalles

más, por lo que fue incrementándose la figura del responsable de las relaciones con los medios, personaje que, en un principio no fue bien recibido, pues el periodista medio consideraba, y en muchos casos no le faltaba razón, que aparecía como un valladar, un muro infranqueable entre la empresa y la prensa, con lo bien y lo a gusto que se estaba antes.

Poco a poco cada organización fue perfilando su propio estilo de Comunicación, de acuerdo con su misión y con sus objetivos y, en función de tales principios, se adecuó la manera de comunicarse con los diferentes *públicos o grupos de interés* con los que tenía que tratar: clientes, empleados, proveedores, accionistas, poderes públicos a todos los niveles,... y, por supuesto, medios de comunicación.

Es con esta filosofía con la que se define el nivel de relación, el perfil, que la empresa quiere mantener y, en consonancia con ello, se programan las notas informativas o de prensa, los comunicados, las entrevistas y ruedas de prensa, que exigen la consiguiente preparación, el Plan de Comunicación de crisis y de relaciones con el personal y demás técnicas. Hoy día, los propios periodistas reconocen que las Agencias Consultoras y Direcciones de Comunicación o Prensa, gracias a su labor, han multiplicado sus fuentes de información, al convertir a empresas, antes opacas, en generadoras de información.

Y si de valor añadido hablamos, quizá sea oportuno recordar también ahora los cien-

tos de licenciados en Periodismo que han blandido sus primeras armas como becarios en Consultoras de Comunicación y en los correspondientes Departamentos empresariales, para después integrarse en los diferentes medios, de acuerdo con las oportunidades que les han ido surgiendo.

En lo que se refiere a la relación con los medios de difusión, aprendimos unas reglas inmutables, que habrá que respetar y mantener a toda costa. Y si antes nos hemos referido al “estilo”, es porque ese comportamiento ante los periodistas ha de estar adornado de un toque de clase y de un haber estar, que es lo que, al fin y a la postre, caracteriza a la profesionalidad.

En el trato con los medios existían y existen unas *reglas de juego* que es obligatorio conocer y respetar, pues entrañan un *Código de conducta*, dentro del cual hemos de buscar el hueco para que nuestro trabajo sea rentable y eficiente para la institución a la que prestamos nuestros servicios.

Todos tenemos asumidas frases que funcionan como axiomas en el oficio y que no disimulan su cierto mensaje amenazador: “di lo que es, antes de que otros digan lo que no es” o “por mucho que calles, el periodista va a escribir igual”. Denotan una especie de fatalismo y desprenden un sabor a pelotón de fusilamiento. Axiomas y cuentos aparte, lo cierto es que el *Comunicador* y el *Periodista* están condenados a entenderse y que lo mejor es que, desde un principio, se definan los derechos y obligaciones de

cada uno, para crear lo antes posible ese statu quo beneficioso para ambas partes.

Todo profesional de la Comunicación ha de asumir ante los medios la obligación de *veracidad*, de *respetar las —primicias—* y de *agilizar las confirmaciones*. Pero esas responsabilidades llevan consigo la reclamación de derechos en contrapartida, como son la *elección de declarar* o no, de *comparecer* o no y uno mucho más valioso, el *derecho a ser contrastado*, siempre que se vaya a hablar de nuestro cliente o nuestra organización. Pero ese derecho a ser consultado hay que sabérselo ganar, lo que sólo se consigue conociendo al medio como a ti mismo. Sólo dominando en profundidad el trabajo del periodista puede exigirse que éste a su vez respete el nuestro.

Entre esas normas está, de modo orientativo y resumido, el *conectar con los periodistas especialistas en nuestros temas*, no con los amigos, en plan “quemar agendas”. La *rapidez, exactitud y claridad en las informaciones*, que serán lo más completas posibles. No utilizar —slogans—, adjetivos, tecnicismos o palabras ambiguas en nuestras comunicaciones y, menos aún, incluir frases o párrafos que nosotros somos los primeros en no entender. *Respetar los horarios de cierre*. *Conocer a los redactores jefes*, pero no “puentear” al redactor, práctica siempre inútil, o *facilitar lo que el periodista va buscando, aunque no sea directamente de nuestro interés*. Esto último traerá como consecuencia que, en ocasiones, se nos consultará sobre temas del sector y nuestra opinión aparecerá

publicada como “fuente del sector” o “analista experto en ese mercado”. Esta será una irrefutable señal de que estamos siendo considerados como profesionales fiables.

En el fondo de estas consideraciones y como base de las mismas, existe un principio básico que se resume en una palabra: *servicio social y profesional*. Ayer, hoy y mañana, en situaciones normales o de crisis, tenemos que estar investidos de ese talante de ayudar y facilitar las cosas a los profesionales de la Comunicación. Sólo así podrán estar vigentes, entre ellos y nosotros, aquellos contratos innominados que recuerda todo estudiante de Derecho Romano: -do ut des-, doy para que me des. Sobre estas claves descansa la eficacia de nuestro trabajo.

Como contrapartida de lo hasta aquí expuesto, quisiera recordar que, en abril de 1989, la APIE hizo público su *Código de Conducta*, que constaba de cinco puntos, cuyo seguimiento se recomendaba a todos los socios y donde se recogían unas normas éticas de conducta para dignificar la profesionalidad de la información económica y el buen hacer del informador. Las normas aconsejaban al periodista económico la *no utilización de información privilegiada en beneficio propio o de sus familiares más próximos; no compatibilizar la actividad informativa con la de Comunicación o asesoramiento empresarial y respetar las reglas de veracidad en las informaciones*.

He de recordar también que, en la segunda quincena de septiembre de aquel mismo

1989 y en el bellissimo pueblo costero normando de *Deauville*, tuve la ocasión de asistir a la primera Feria profesional de lo que se denominaba *Top-Com*. En una carpa bastante rudimentaria, cercana a lo que los parisinos reconocen como su playa más próxima, en torno a la treintena de Agencias habían montado sus –stands– para ofrecer sus servicios y fue allí donde, al menos en Europa o, para concretar más, entre los españolitos, se empezó a hablar del *Director de Comunicación o Dircom*, figura profesional que, en menos de veinte años, se ha hecho casi imprescindible y no se concibe ninguna gran organización (empresa o institución) sin que cuente con un alto empleado que se dedica a estos menesteres, arropado por un equipo de muy variado número.

Al *Dircom* se le confían, además de las *relaciones con los medios de difusión*, las *relaciones internas*, en colaboración con el departamento de Recursos Humanos, *el protocolo*,

la publicidad, *la realización de eventos y presencia en Ferias*, pero también *la imagen corporativa*, *la responsabilidad corporativa* y *las relaciones institucionales*, lo que obliga a que este profesional deba ocupar un puesto en el *equipo directivo de la empresa*, algo que, según las últimas encuestas, ya comienza a ser habitual. En caso contrario, dice mucho del poco interés que esa organización tiene por la Comunicación.

La *Asociación Dircom*, que fue fundada en 1992, es hoy una entidad profesional que agrupa a 600 Directores de Comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las Agencias-Consultoras de Comunicación y tiene como misión impulsar el reconocimiento de la Comunicación y del profesional de la Comunicación como función estratégica para el desarrollo y la gestión empresarial e institucional, según reza en sus propios estatutos.

3. Los turbulentos años 90

Comenzó la década con el –descalabro– de aquellos grandes Grupos financieros, encabezados por –ídolos con pies de barro–, ya aludidos, que dieron oportunidad a muchas gestiones de nuestra especialidad. Después de la crisis de 1992 –que se llevó por delante muchas cabeceras de medios– incluso se creó una radio dedicada a noticias de economía, *Intereconomía*, y algunos canales de televisión dedicados exclusivamente a la información económica y financiera, como *Expansión TV*.

Ya desde finales de la década anterior, las compañías Consultoras en Comunicación habían dado determinados pasos y gestiones al objeto de constituir un órgano corporativo que ordenara y regulara su actividad y que, al mismo tiempo, representara al sector en los diferentes estamentos profesionales y sociales. Esta inquietud se fraguó en torno a *Joaquim Maestre*, sin duda el pionero de nuestra actividad en España, pues no en vano fundó su sociedad, *AERP*, en 1960.

Finalmente, en abril de 1991, una veintena de compañías de Madrid y Barcelona crearon *ADECEC*, Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación, una organización independiente y sin ánimo de lucro que, desde su nacimiento, se constituyó como la patronal del sector y hoy está adscrita a la *CEOE*.

Las empresas que integran *ADECEC* dan empleo a más de 1.000 personas y con una facturación en honorarios superior a los 120 millones de euros, desarrollan actividades en el campo de las Relaciones Públicas y la Comunicación, no sólo en España sino también en el ámbito internacional. Como representante del sector, tiene como misión dignificar la profesión de las personas que trabajan en él y contribuir al crecimiento de la práctica de las relaciones públicas en España.

Ya he comentado en alguna ocasión que el 15 de junio de 1994 fue un día en el que no ocurrió nada de particular ni los periódicos publicaron noticias extraordinarias; pero reconozco que, para el mundo de la Comunicación en nuestro país, tuvo algo especial y así siempre lo he considerado. Por primera vez, nuestra Asociación patronal, que apenas tenía tres años de existencia, se reunía con la *APIE*. Las dos Juntas Directivas nos sentábamos a comer en el madrileño *Club Financiero Génova*, con el expreso objeto de poner sobre la mesa cuantas iniciativas y propuestas surgieran para mejorar nuestras relaciones y, consecuentemente, nuestro respectivo trabajo.

En un momento dado, la presidenta de *APIE*, entonces la varias veces citada Rosa del Río, comentó: “Esta reunión hace diez años no se hubiera celebrado”.

Aquella frase venía a dar carta de naturaleza a nuestra profesión de Consultores de Comunicación y empezaba a entenderse el valor añadido que aportábamos a los medios. En dos décadas habíamos recorrido el mismo itinerario que en otros países había exigido mucho más tiempo, como si en España nos hubiéramos sometido a un curso de inmersión comunicacional. Bien es verdad que la locura financiera de los últimos ochenta, los eventos y fastos del 92, la posterior crisis económica, la burbuja de las punto-com y la incipiente utilización de Internet no pudieron ser mejores plataformas de aprendizaje express.

A la década hay que añadirle dos características peculiares que trastocan el mundo periodístico: por un lado, los medios dejan de ser individuales e independientes para pasar a formar parte de potentes Grupos mediáticos con presencia en todos los ámbitos: medios escritos, cadenas de radio, televisiones y medios digitales, con una ideología muy definida desde arriba y en muchos casos beligerantes descarados en su propio interés. La independencia del periodista se resquebraja, convirtiéndose en muchos casos en portavoz del accionista mayoritario, lo que hay que tener muy en cuenta a la hora de gestionar una crisis, pues no solo se manejan factores informativos sino de otro calado muy diferente.

La otra característica radica en la entrada del poder político en el entramado de lo mediático. Durante el Gobierno de Aznar y con su amigo Juan Villalonga al frente de Telefónica, éste se hizo, tirando del multimillonario talonario “telefónico”, con el control de más de una televisión, una cade-

na de radio, una plataforma digital y un posicionamiento de fuerte intervención, accionarial o publicitaria, en varios medios escritos de difusión. Este estilo sería después imitado por el actual Gobierno y hay que reconocer que lo ha superado con creces y de forma más descarada.

4. El nuevo siglo

Se inicia el nuevo milenio con el nacimiento de dos cabeceras diarias: *El Economista* y *Negocio & Estilo de Vida*, único diario gratuito de información económica y primer diario económico nacional por tirada. De esta forma, España se convierte en el único país del mundo que tiene cinco diarios económicos escritos.

El tránsito entre los siglos XX y XXI supuso la consolidación de los medios por Internet, los portales o webs especializadas y el desarrollo de un periodismo generalista y especialista, también en lo económico, -a golpe de clic-. Medios digitales como *El Confidencial*, *Hispanidad*, *PR Noticias*, *Semana Digital* o *la Estrella Digital*, entre otros, han sido pioneros en utilizar la Red como único soporte de difusión de los nuevos medios de comunicación.

Cabe citar también la compra del Grupo *Recoletos* (*Expansión*, *Marca*, *Telva*, *Actualidad Económica* y *Veo TV*) por parte de la sociedad editora del diario *El Mundo*, *Unedisa*, perteneciente al Grupo de Comunicación italiano *Rizzoli Corriere della Sera* (*RCS*). Alguien dijo que con esta operación se

esfumaba definitivamente la nebulosa de romanticismo que rodeó al periodismo económico moderno y su afán de independencia, dado que se consolidaba la concentración empresarial y, sobre todo, la concentración editorial. Un manto de censura cayó sobre el periodismo económico.

Entre las Agencias-Consultoras de Comunicación se lleva a cabo el desarrollo de la especialización, por lo que se constituyen, y con solidez, las dedicadas a temas financieros, tecnológicos, salud, lujo y moda, comunicación interna, consumo, gestión de crisis, public affairs y un cada día más largo etcétera. Esta tendencia no es coyuntural, sino una necesidad que en determinadas situaciones impone el mercado, que parcela así su actividad.

También el nuevo siglo se caracteriza por la *explosión de Internet*, como única vía, en muchos casos, o doble vía, en el resto, de comunicación de los medios, ya que todos los soportes, escritos o audiovisuales, duplican su publicación en Internet, actualizándola, además, en tiempo real: el doble

soporte mediático -Internet y el medio de comunicación ad hoc- ya era un hecho.

Debemos de tratar en profundidad este tema, que está cambiando de forma trascendental nuestro mundo y multiplicando de manera aún inimaginable el valor añadido de las relaciones sociales y de la información. La *Comunicación digital, virtual, on line o Internet*, denominación que más se ha popularizado, está llamada a ser decisiva en nuestra profesión; ya de por sí es el fenómeno con más proyección mundial que ha conocido la Historia y constituye el núcleo de mayor impacto que está viviendo y va a vivir nuestra sociedad. Explicar las consecuencias que la revolución de la información propicia en nuestras vidas sería largo de explicar, además de innecesario, pues sin duda ya las estamos experimentando y viendo diariamente a nuestro alrededor y en nosotros mismos.

Las empresas, en brevísimo tiempo, abrazaron esta tecnología para mejorar sus procesos y sobre todo, para confeccionarse su *portal web* como una enorme y gráfica tarjeta de visita, aun entonces con nulo efecto interactivo, pero lo que más nos importa e interesa es que por Internet también se informa, si bien de una manera impensable hace apenas unos años.

No solo se ha creado un nuevo soporte de Comunicación; es que ahora cada individuo es en sí mismo un portavoz que cuenta con un medio sin límite de lectores, ni siquiera geográficamente. Es otra manera de comunicar, con una dimensión impredecible hoy

por hoy pero que, de hecho, para todos se plantea como un gran reto, lo que potencia su atractivo para quien vive y disfruta estas lides de la Comunicación por vocación-.

Porque las aplicaciones que ya conocemos son inmensas, además de las que ya de forma rutinaria utiliza cualquier ciudadano: desde el diseñador o el creativo que a través de sus propias páginas, en sus múltiples variedades (chat, web, blog ...), está conectado a sus futuros clientes, que le van indicando cómo quieren el producto a crear; hasta el vendedor que sabe exactamente los gustos de sus clientes, en función de los productos que ya están comprando a través de este canal, por lo que puede puntualmente informarles de las novedades de sus preferencias. Sin conocernos, por Internet están enterados de todos nuestros gustos, situación que pudiera definirse como la identificación del anonimato o la anonimidad de la personalización, como se prefiera.

El papel de los *webactores* marca un punto de inflexión en la historia de las tecnologías de la Información y la Comunicación. Las noticias ya no existen si no las recogen los motores. Entre el 50 y el 90% de las noticias leídas o vistas en las páginas web se encontraron en Google, Yahoo!, Live y algunos otros y no en las páginas cuidadosamente organizadas de un medio de comunicación determinado. Al convertirse las web en una plataforma para casi todo, las fuentes de información o de noticias dejan de ser destinos para convertirse en

lugares de paso. Digitalización, dinámica relacional y webactores conformarán la base de una Web 3.0 que mejorará nuestras vidas

En nuestros días, conviene percatarse de que, con el ascenso imparable de Internet como principal soporte mediático, el mercadeo de la información económica bajo -intereses espurios- se hace más fácil, más barato, más global y más accesible. Al mismo tiempo, las principales inversiones de los medios de comunicación están destinándose a potenciar su oferta en la red, porque ya nadie espera al día siguiente para seguir la evolución de los valores de la Bolsa o las convulsiones de los mercados financieros internacionales.

Es preciso reinventarlo todo. El maestro Carlos Soria pone como ejemplo el caballo, antes necesario medio de transporte y carga y hoy reciclado al deporte y al folclore. También hace referencia al *Cirque du Soleil*, que ofrece un nuevo concepto de circo, mientras que los periódicos, que siempre han actuado a la defensiva, siguen saliendo como hace doscientos años, con los costes en subida permanente y sin posible competencia frente al medio digital.

Los medios de papel se encuentran ante el impacto de Internet, que da información gratuita, inmediata, actualizada y anónima, sin pasar por alto otro contrincante de los últimos años que va a más, la prensa gratuita. El periodista tendrá que reconocer que ha dejado de ser la única figura que da las noticias y olvidarse de escribir pensando en

sí mismo y en sus colegas. Deberá colocar a sus lectores al principio del proceso, no al final, y tendrá que ser bilingüe, en off media y on media, pues prácticamente todos los medios de papel ya cuentan con su *medio-punto-es*.

El periodista de hoy confía ya más en *Internet* que en la *relación directa*, que era, hasta hace poco, su fuente de información prioritaria y distintiva. El *correo electrónico* es hoy en día el canal más efectivo para recibir información. El *monomedia* está condenado a desaparecer, arrollado por los grandes grupos mediáticos con medios de todo tipo y cada vez más obedientes a principios e intereses que hacen que su información y su opinión sean fácilmente predecibles.

Por lo que se refiere a las organizaciones, si se quiere que su Comunicación sea positiva y rentable, a lo hasta aquí expuesto habrá que añadir un Plan para colocar a la sociedad y a sus directivos en los principales *canales digitales*, *Redes sociales profesionales* y *sitios relevantes en Internet*, para generar información en los medios on line, mejorar su posición en los buscadores y aproximarse a los medios digitales.

Y en lo tocante a la Comunicación en crisis, lo anteriormente expuesto no quiere decir que no sirva o haya quedado obsoleto. Son válidos todos los principios de actuación expuestos: la iniciativa, la sinceridad y la proactividad y, si nos atenemos a la realidad, habrá que potenciarlos de forma notable. Se precisará un *Plan Preventivo de Comunicación en crisis*, su comprobación y

revisión y habrá de definir el *portavoz* y el *asesor*. Incluso se nos exigirá un mayor nivel de *transparencia*, pero, para el comunicador, la Web 2.0 es un medio más, otro canal de comunicación y difusión, el más potente, rápido, eficaz y con un futuro hoy por hoy inescrutable, ciertamente, pero

que no hará más que potenciar la experiencia de quien hasta ahora haya sabido bandearse en esta especialidad dentro de los parámetros hasta ahora utilizados y sobradamente contrastados. *No cambia el fondo, cambia la forma y a eso es a lo que nos tenemos que enfrentar*. Nada más. Y nada menos.

Conclusiones

A lo largo del relato queda de manifiesto que, si bien la comunicación en crisis es siempre algo que desequilibra la normal trayectoria de cualquier institución y, de forma inconsciente, se aplican reacciones de opacidad o silencio, actualmente se vislumbra como una oportunidad para potenciar la reputación empresarial, a través de técnicas proactivas que, no solo enjugan el mal sobrevenido, sino que dejan

patente la personalidad y la solvencia de la compañía.

En este mismo sentido, se quiere llamar la atención sobre las nuevas tecnologías on line, de uso absolutamente imprescindible, pero que en ningún momento han de variar los principios fundamentales de actuación y las reglas de juego que rigen en la práctica de la comunicación.

Referencias

Comunicación corporativa. Salamanca, Edit. Universidad Pontificia de Salamanca, 2009

Comunicar para crear valor. Pamplona, Edit. Eunsa, 2004

Cuarenta éxitos en Comunicación. Barcelona, Edit. Asociación Adecec y Pearson, 2003.

El libro práctico de las Relaciones Públicas. Barcelona, Edit. Asociación Adecec y Folio, 1999.

ALCAT, E. *Seis recetas para superar la crisis*. Barcelona, Edit. Alienta, 2009 (2ª Edición)

LÓPEZ- QUESADA, M. *¡Estamos en crisis!* Madrid, Edit. Dossat, 2003

RÍO CABRERIZO, R. *La profesionalización de la información económica en España*. Madrid, Edit. Asociación APIE, 1999

Cita de este artículo

PANIAGUA GALLART, C. (2010) Una historia de la comunicación de crisis en España. *Revista Icono14 [en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2*. pp. 03-24. Recuperado (Fecha de acceso), de <http://www.icono14.net>