



# LA LABOR DEL DIRCOM EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Roberto Losada Maestre

## Resumen

*No existen crisis silenciosas, por lo que la comunicación es una herramienta fundamental e imprescindible para su satisfactoria resolución. De ahí que esta tarea haya de ser desempeñada por quien reúna unas características concretas que le permitan, en último término, restablecer la confianza. El Director de Comunicación es el candidato perfecto para el desempeño de esta delicada tarea sin la que, puede afirmarse, es imposible superar la crisis.*

*Palabras clave: Crisis, comunicación, director de comunicación.*

## Abstract

*Since there are no silent crises, communication becomes an essential tool in order to resolve them in a proper way. Therefore, this labor must be performed by the right spokesperson. His purpose will be to restore confidence. Director of communications is the most suitable candidate to accomplish this difficult task without which it is impossible to overcome any crisis.*

*Keywords: Crisis, communication, director of communications.*



Podemos suponer, sin temor a equivocarnos demasiado, que cuando Sancho se acerca a Don Quijote “derrotado” por los molinos de viento va pensando en que su amo no está en sus cabales o que, como él mismo expresa, tiene molinos en la cabeza. Se trata de una situación crítica para Don Quijote, que está a un tris de perder la credibilidad que pudiera tener ante su escudero, a quien sujeta más la promesa de alcanzar el gobierno de una ínsula que la lealtad al caballero. De no resolver la crisis que la confusión de los molinos con gigantes ha provocado es muy seguro que pierda a su escudero y, lo que es peor, que pase a la historia como loco.

¿Cómo resuelve el hidalgo, pues, la crisis? La respuesta es bien sencilla y es, también, válida para todo tipo de crisis: narrando una historia que la dote de sentido. Así, le dice a Sancho: “aquel sabio Frestón que me robó el aposento y los libros ha vuelto estos gigantes en molinos por quitarme la gloria de su vencimiento.” Queda así la crisis más importante, la de credibilidad, superada, resuelta. Desde luego que habrán de solucionarse también los problemas relacionados con la salud del cuerpo y el quebranto de las costillas, pero sin la construcción de una narración que dé sentido a lo sucedido quedaría la crisis sin resolver, la duda en el aire, aparecerían los reproches, las disputas para deslindar la culpa, y, en este caso, el regreso a casa fracasado.

### Demostrar que la situación no nos supera, que podemos controlarla... se trata de transmitir seguridad.

Construir una historia es, en último término, comunicar. Las crisis y la comunicación están tan estrechamente relacionadas que puede dudarse del carácter crítico de un suceso si este pasa discretamente y sin ruido por las vidas de los afectados. Si no se hace necesario dar explicaciones, si resulta prescindible justificar lo sucedido, si a nadie hay que advertir, si a nadie hay que pedir disculpas, si no se necesita contar lo pasado, ¿qué sentido tiene seguir hablando de crisis? No puede, en consecuencia, exagerarse el papel de quien tiene la responsabilidad de comunicar en las crisis, ni la importancia de que esta persona esté convenientemente preparada para llevar a cabo su tarea.

No se trata, desde luego, de contar o comunicar cualquier cosa, se trata de demostrar, a lo Don Quijote, que la situación no nos supera, que podemos controlarla, que sabemos lo que ha pasado, en definitiva, se trata de transmitir seguridad, de calmar. La tarea de quien comunica consiste en restablecer los lazos con la rea-



Foto: Efectos del vertido en el Golfo de México.

lidad que los afectados por la crisis han visto cercenados a causa del acontecimiento que la provoca.

La crisis, por ser esencialmente sorpresa, obliga a reconstruir la visión del mundo que se tenía y en la que dicha crisis no tenía cabida (o no nos pillaría por sorpresa, y no sería tal crisis).

Se entenderá por tanto el papel protagonista e imprescindible que tiene el Director de Comunicación en todo ello. Y de ahí, también, la importancia de que reúna las siguientes características: que sea creíble, sin necesidad de que tenga que saberlo todo (pues no siempre le será posible); que sea claro a la hora de contar la historia, sin ocultar la complejidad de la situación; que sea capaz de entender las necesidades de quienes lo escuchan, sin que la emoción lo arrastre hacia el consuelo con la promesa de lo imposible; que sea cortés, sin ser condescendiente y que sea paciente y nada irascible cuando toque narrar tristes historias de culpabilidad y sinceras peticiones de disculpa.

Todos tenemos en mente los desastrosos resultados que intervenciones o explicaciones poco pensadas, mal construidas o poco temperadas han tenido para quienes se enfrentaban a la gestión de una crisis (la más famosa y citada es la terrible labor del CEO de BP, Tony Hayward, en la crisis del vertido en el Golfo de México, de 2010). Tal vez conviene no perder de vista el ejemplo del hidalgo manchego porque, al final, sale airoso del trance, de la crisis y no sólo él, sino Sancho, que concluye el diálogo reconfortado y tranquilo ante el futuro, con una frase que expresa como ninguna otra la confianza: “Dios lo haga como puede”.



**Roberto Losada Maestre**

Profesor de Ciencia Política en la Universidad Carlos III de Madrid. Especialista en teoría política, análisis de riesgos y gestión de crisis.

✉ rlosada@polsoc.uc3m.es