

CÓMO GESTIONAR UNA CRISIS Y NO MORIR EN EL INTENTO

Carlos Rodríguez Pérez y Mateo Javier Hernández Tristán

Resumen

Los políticos deben saber cómo actuar ante una crisis de gestión. La comunicación es una herramienta crucial para instaurar certidumbre en la organización, preservar la integridad de los afectados y salvaguardar la reputación organizacional. Este artículo analiza las diferentes estrategias de gestión para hacer frente a una crisis y ofrece un decálogo de recomendaciones para poder salir airoso y no morir en el intento.

Palabras clave: Comunicación de crisis; gestión pública; reputación.

Abstract

Politicians must know how to deal with a crisis management. Communication is a crucial asset to establish conviction in the organization, to preserve the integrity of those affected and to safeguard the organizational reputation. This paper analyzes the different management strategies to act during a crisis and provides a decalogue of recommendations to have success and not to die dealing with it.

Keywords: Crisis communication; public management; reputation.

El quehacer político está ligado con la puesta en práctica de unos principios que motivan decisiones, proyectos y programas de gobierno. La gestión de los asuntos públicos, durante el ciclo legislativo, suele tener momentos críticos motivados por crisis de gestión. Una crisis se define como un “*repentino e inesperado hecho que amenaza con afectar los planes ejecutivos de la organización y plantea tanto amenazas financieras como reputacionales*” (Coombs, 2007).

Una crisis de gestión pública cuenta, por tanto, con un incidente inesperado y negativo que crea incertidumbre al amenazar la integridad, la legitimidad de ejercicio y la reputación de la institución pública. Entonces, ¿cómo se puede gestionar una crisis y no morir en el intento?

La respuesta a esta pregunta no es sencilla porque cada caso de gestión de crisis está determinado por diferentes contextos, actores y públicos que hace imposible diseñar acciones concretas para todos los escenarios. Sin embargo, sí podemos establecer el marco

de gestión de crisis adaptable a cada uno de los acontecimientos en función de las características y objetivos fijados.

Una gestión ética que responda sobre los motivos del problema es el punto de salida para volver a elevar los niveles de legitimidad y reputación.

Debemos partir del axioma de que toda gestión de crisis se inicia con un estudio previo en el que la organización analiza las amenazas, debilidades y diferentes respuestas para cada uno de los posibles escenarios.

La improvisación, también en la gestión de crisis, es el mal endémico del que se debe huir. Por lo tanto, la gestión de crisis requiere, además del análisis previo, un diseño estratégico que, desde la perspectiva de la comunicación, combine la persuasión y la información en los mensajes para ser capaces de ‘imponer’ la construcción del significado de la crisis a los públicos

mediante un relato veraz y positivo de las acciones que se realizan.

Para esta tarea es fundamental determinar la correcta estrategia que según Westphalen y Piñuel (1993) se pueden clasificar en:

1

ESTRATEGIA DEL SILENCIO

Consiste en no emitir mensajes ni responder a los medios de comunicación. Esta es una estrategia negativa, ya que el silencio será interpretado como el reconocimiento de la crisis. Únicamente está recomendado cuando la organización no está implicada en la crisis.

2

ESTRATEGIA DE NEGACIÓN

Se impone la inexistencia de una crisis de forma sistemática y sería recomendable cuando las informaciones no tengan ninguna credibilidad.

3

ESTRATEGIA DE PROTECCIÓN

Se eluden las responsabilidades hacia otros actores con el fin de proteger a la organización. Se puede valorar su elección cuando se pueda atribuir con certeza la autoría de la crisis a otros.

4

ESTRATEGIA DE AFIRMACIÓN

Se impone la inexistencia de una crisis de forma sistemática y sería recomendable cuando las informaciones no tengan ninguna credibilidad.

Aunque se realice una correcta gestión, toda crisis supone una herida para una organización. Su gestión determinará su nivel de curación, su cicatrización y la vuelta a su estado natural. La intensidad de la amenaza o del problema habrá alterado la integridad de la organización y su reputación. Una gestión ética que responda sobre los motivos del problema es el punto de salida para volver a elevar los niveles de legitimidad y reputación. La crisis habrá dañado a los grupos de interés que desconfiarán de la organización.

La política de comunicación será crucial para conseguir que los públicos vuelvan a confiar en la organización y que el gap entre institución y ciudadanos dure lo menos posible. La confianza de los públicos es el alma mater del capital social de una organización. A partir de esta sincronía, la organización podrá retornar a índices satisfactorios de legitimidad y reputación.

DECÁLOGO DE RECOMENDACIONES

- 1 **No hay política sin comunicación.** Por tanto, una crisis se gestiona con y desde la comunicación.
- 2 **Prevé y vencerás.** Cuenta con un protocolo de actuación. Las ocurrencias serán tu peor enemigo.
- 3 **Detecta el motivo** de la crisis, su alcance y sus implicaciones.
- 4 **Cuenta con un gabinete** de gestión de crisis con poder ejecutivo.
- 5 Una crisis crea una necesidad de información. Ten iniciativa y **comunica con transparencia.**
- 6 Tu primera prioridad es **proteger a los grupos de interés afectados.** Si los proteges, salvaguardarás tu reputación y no viceversa.
- 7 **Concentra tus mensajes** en responder las preguntas que plantean los afectados. Gestiona las emociones, piensa en las personas y mitigarás la incertidumbre, esencial para salir airoso.
- 8 **Designa un portavoz** que transmita seguridad, fiabilidad y solvencia.
- 9 **Di siempre la verdad,** habla con claridad y huye de los rumores o especulaciones
- 10 **Usa la comunicación interna.** La organización y sus empleados deben estar informados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coombs, W. T. (2007): "Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory". *Corporate reputation review*, 10 (3):163-176.

Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*. Ediciones El Prado.



Carlos Rodríguez Pérez

Doctorando en comunicación política en la Universidad Complutense. Periodista especializado en comunicación política y comunicación corporativa.

@CarlosRguezPrez



Mateo Javier Hernández Tristán

Doctorando en ciencia política en la Universidad de Granada. Politólogo y consultor de comunicación política e institucional.

@MateoJHernandez