

CAPÍTULO IX

Comunicación preventiva. Cómo gestionar información en situaciones de crisis

César Fieiras Ceide

Profesor de Periodismo y Comunicación Audiovisual.

Universidad de Santiago de Compostela

Miguel Túñez López

Catedrático de Periodismo.

Universidad de Santiago de Compostela

SUMARIO. **1. Introducción: proactividad y estrés.** **2. Crisis en comunicación: amenaza de impacto de la imagen.** **3. Anticipación y credibilidad, las claves.** **4. Actitud y estrategia ante la crisis.** **5. El plan de comunicación de crisis: gestionar reputación.** 5.1. Constituir el gabinete. 5.2. Implementar el plan. 5.3. Evaluar resultados. **6. Herramientas. La meta es la salida.** **7. Crisis por ciberataque... y nada cambia.** **8. Bibliografía.**

1. Introducción: proactividad y estrés

Gestionar comunicación es gestionar credibilidad y confianza. En situaciones de crisis cambia el contexto de gestión y probablemente el contexto de recepción, pero este objetivo central debe reforzarse. Gestionar credibilidad no es contarlo todo, sino saber gestionar el mensaje. Rubenstein¹ recurre a una aparente paradoja para resumir la actitud que debe presidir la gestión preventiva: “La verdad nunca te va a perjudicar [...]. A no ser que te perjudique y no la sepas utilizar”. Su propuesta es que cuando estamos ante una situación que nos perjudica, y que no podremos mantener oculta

1. En Rushkoff (2001).

ante la opinión pública, solo hay una salida: reconocer el problema, disculparse si es preciso, y, en actitud proactiva, planificar y ejecutar todas las acciones necesarias para que ese reconocimiento y esa situación acaben por incidir en un refuerzo de la imagen de la organización. En síntesis: gestionar proactivamente credibilidad a través de la veracidad y la honestidad de las actuaciones para fortalecer la confianza en la organización, en sus mensajes, en sus ideas, en sus productos, en sus dirigentes y en todo lo que esta representa.

Y ahí está uno de los elementos centrales: en momentos de crisis, la gestión de comunicación no puede realizarse de modo improvisado ni repitiendo las rutinas operativas de los momentos de normalidad, sino aplicando un plan de crisis diseñado anteriormente. Por eso, lo más importante en este caso es la capacidad de planificación previa: estar prevenidos para el momento, de modo que la gestión de crisis se pueda acompañar de una gestión ágil de la comunicación de crisis. En caso contrario, podría producirse un desajuste en los tiempos de actuación: la crisis avanza mientras la organización paraliza su comunicación buscando el mejor modo de ejecutarla, y cuando lo hace puede que los acontecimientos y el contexto hayan cambiado, y llegar tarde en la crisis es no llegar.

Al planificar debemos considerar que hay un componente emocional que también incide en el modo de implementar la comunicación. Cualquier amenaza genera una alteración psicológica que se traduce en un estado de incertidumbre y, en ocasiones, hasta de temor. Gestionar comunicación en situaciones de crisis significa asumir la gestión comunicativa de un riesgo en un contexto en el que es previsible que se den situaciones de estrés y un consiguiente aumento de la presión emocional, que puede alterar la capacidad de tomar o de ejecutar adecuadamente decisiones meditadas. También genera cambios en los contextos de recepción, que se ven alterados con tendencia a generar una hiperactividad social en redes.

La información aumenta la percepción de control en las personas que están en situaciones de incertidumbre y modifica sus emociones y conductas. Ante un acontecimiento relevante para nuestra vida, nos volvemos proactivos en la búsqueda de información. En esas circunstancias de incertidumbre, proporcionar información de utilidad contribuye a crear y sostener el liderazgo, porque la información suministrada contribuye a que los públicos den sentido a lo que ocurre, a la vez que difumina las percepciones erróneas que pueden originarse en situaciones ambiguas (García Álvarez, 2007: 225-226).

La tensión emocional puede ser un estímulo para afrontar los problemas mediante actuaciones moderadas orientadas a resolver la causa que genera esa tensión. Murphy (1959) dibujaba la incidencia de la tensión emocional en la resolución de conflictos como la silueta de una montaña; es decir, una primera etapa ascendente en la que el estrés emocional actúa como estímulo positivo, y una segunda descendente en la que la intensidad y el tiempo convierten el estrés en un factor negativo en la capacidad de gestión del conflicto. Así ocurre porque en ese estado de tensión se actúa de modo impulsivo para solucionar la situación de la manera más rápida posible, sin valorar la consecuencia a largo plazo (Holsti, 1987; Slatter, 1984). La curva o silueta que señalaba Murphy es una referencia mnemotécnica a tener en cuenta al elaborar el plan anticipado, porque debe preverse ese contacto entre actuación y percepción, y diseñar pautas de acción que eviten el riesgo de la etapa descendente.

2. Crisis en comunicación: amenaza de impacto de la imagen

En comunicación, una crisis es cualquier situación “natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente”, que supone una amenaza para la imagen o para la reputación de la organización, o para “las relaciones, internas o externas, entre esta y sus públicos o entre esta y sus miembros” (Túñez López, 2007: 53). Esa amenaza hace necesario que las organizaciones cuenten con estrategias planificadas de comunicación que ayuden a “evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo” (Túñez López, 2007: 54).

La gestión de la crisis desde las organizaciones se bifurca en una doble vía de acción: por un lado, las decisiones y acciones que permitan resolver la crisis, y, por otro, la comunicación de esas acciones y decisiones a todos los públicos vinculados con la organización y a la sociedad en general. El objetivo de la gestión de crisis es restablecer en la organización una situación de normalidad. El objetivo de la estrategia de comunicación en esa situación de crisis es, cuando menos, proteger la imagen interna y externa de la organización como un referente de credibilidad que genere confianza, y lograr que la reputación no quede dañada.

En general, las crisis pueden deberse a actuaciones de actores antagonistas, a decisiones propias de la empresa, a cálculos errados de gestión o al acontecer natural de las cosas. Las situaciones desfavorables, de riesgo o de conflicto, tanto pueden presentarse de forma inesperada como pueden permanecer latentes largo tiempo, estar causadas por decisiones de la

organización o por comportamientos de sus dirigentes o empleados, o deberse a fenómenos naturales. A modo de síntesis, diferenciamos tres tipos de amenazas que pueden desencadenar una crisis:

- **Amenazas previsibles.** Se pueden detectar a través de los sistemas de monitorización de alarmas, por la evolución del sector en el que desarrolla su actividad la organización y por las experiencias de organizaciones similares: a veces, los buzones de quejas, los libros de reclamaciones o los comentarios en redes sociales sirven de aviso. También lo hacen los análisis de evolución de mercado o de cambios sociales, y, entre otros, las encuestas sociológicas.
- **Amenazas provocadas.** Se desencadenan por una acción, premeditada o no, de la organización o de alguno de sus miembros. Son actuaciones programadas o la consecuencia previsible de actuaciones de riesgo de la entidad o de sus dirigentes.
- **Amenazas inesperadas.** Aparecen súbitamente y pueden ser naturales o provocadas por actuaciones de otras organizaciones, o incluso por miembros de la propia organización. También pueden deberse a errores en la gestión o en el manejo de las exposiciones públicas.

3. Anticipación y credibilidad, las claves

Las crisis son inevitables. Nadie quiere que se le asocie a una crisis, porque se identifica con vulnerabilidad, con cambios bruscos no deseados, con deficiencias de gestión, con estados de debilidad, con inestabilidad social, económica o personal, con conflictividad laboral, con una quiebra importante de la salud, con un desmoronamiento del sistema político, con la ruptura del consenso social, con las catástrofes naturales, con actuaciones ilícitas, y hasta con el caos.

En comunicación, hablar de gestión de crisis tiene matices diferenciadores, porque no se gestiona la crisis en sí, sino la comunicación que se realiza, y porque, bien ejecutada, debe ser la implementación de estrategias diseñadas y testadas con anterioridad para amortiguar impactos negativos sobre la imagen de la organización, de sus productos o servicios, o de sus dirigentes. Hablamos, por tanto, de anticipación en planes de comunicación preventiva: proyectas escenarios desfavorables para decidir cómo comportarnos del modo menos lesivo y cómo comunicar sin poner en riesgo la credibilidad de la imagen de la organización.

La velocidad de actualización, consumo y generación de respuesta en redes sociales es vertiginosa. También, en los medios, el tiempo de sus ciclos productivos es determinante. La persona que gestiona comunicación en situaciones de crisis ha de saber adaptarse a ellos a la perfección. En la crisis, ni hay tiempo para decidir cómo se va a proceder ni se puede improvisar. Por eso es fundamental contar con una planificación de comunicación bien fundamentada, de modo que las energías y el tiempo se inviertan de lleno en comunicar siguiendo el ritmo de evolución de la propia crisis, y no en decidir cómo se debería actuar en ese momento para mitigar su impacto.

Las crisis no comienzan cuando se hacen visibles para los públicos porque los medios empiezan a informar sobre ellas, ni se solucionan solo a través de herramientas de *publicity* o con el manejo de relaciones informativas. La repercusión de la crisis en medios y en soportes ajenos (no vinculados a la propia organización) es la dimensión pública del problema, y se identifica con la fase que más daño puede causar en la imagen o en la reputación de la entidad afectada por la crisis.

La comunicación de crisis es una planificación previa que se encara a largo plazo y que, por precaución, se inicia antes de que se desencadene el conflicto; se implementa durante la crisis trabajando con anticipación, agilidad, calidad y veracidad (Villafañé *et al.*, 1987); y se prolonga en el tiempo cuando esa situación desfavorable ya ha pasado, actualizando el plan y verificando su utilidad. Es, por tanto, una actuación que comienza siempre anticipadamente con una intencionalidad preventiva. Las personas expertas en gestionar comunicación de crisis coinciden en señalar que una buena manera de amortizar la inversión en comunicación de crisis es tener un plan detallado y realista, y que nunca llegue el momento de usarlo.

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis parte de una actitud preventiva que se transforma, llegada la crisis, en una actitud proactiva, y, tras la crisis, evaluativa. El esquema es, sobre el papel, sencillo:

- **Precrisis: anticipación.** Planificar con detalle antes de que el conflicto se presente y diseñar todas las actuaciones que habrá que llevar a cabo para superarlo con éxito. Es el momento de sentar las directrices generales, decidir el papel que desarrollará el máximo mandatario según la intensidad que pueda adquirir la crisis, y planificar y simular con todo detalle la aplicación del plan de comunicación.

- **Crisis: actuación.** Es el momento de implementar las actuaciones previstas en el plan de comunicación, de actuar conforme a lo planeado, teniendo en cuenta de modo estratégico la evolución de la situación y el comportamiento de los demás actores implicados en la crisis.
- **Postcrisis: evaluación.** Investigación y evaluación de lo que ha ocurrido, de las reacciones ante cada hecho, de la efectividad de las medidas. Se trata de aprender de la experiencia para volver a prevenir, reformulando el plan y simulando de nuevo su aplicación.

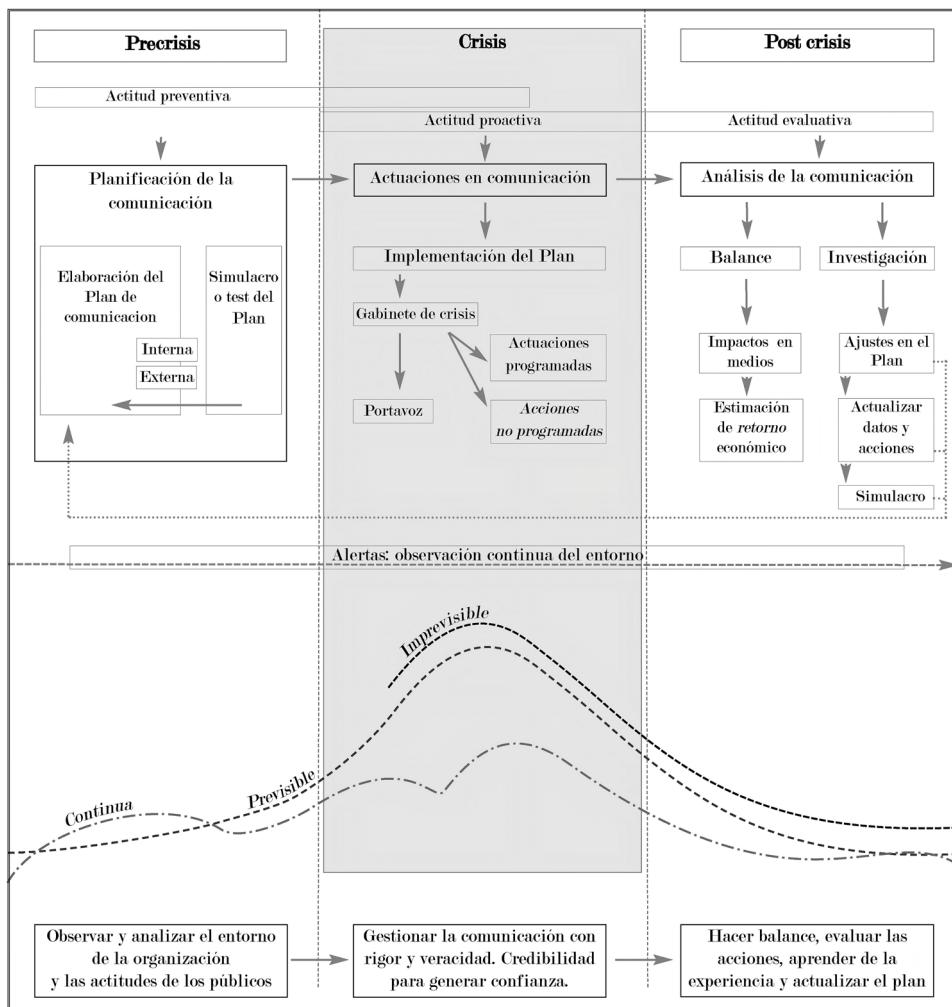


Figura 01. Fuente: Túñez López (2012: 192).

La intervención en comunicación de crisis comienza antes de que la crisis aparezca. Anticiparse es atender a los indicadores que pueden advertir de la posibilidad de una situación desfavorable para la organización y proyectar cómo comunicar en esa situación. En esta fase previa es cuando se elabora el plan de comunicación y se ensaya su efectividad, para asegurarnos de que las actuaciones están bien diseñadas y si cada uno de los actores involucrados conoce cómo, cuándo y dónde debe intervenir.

Los simulacros son una puesta en escena de las actuaciones en situaciones de crisis sin el riesgo de que los errores de planificación o de ejecución dañen el funcionamiento o la imagen de la organización. Cuando la crisis se presenta es el momento de actuar con dinámicas aprendidas, porque no es posible congelar la crisis mientras se lee el plan y se determina qué se debe hacer.

La anticipación es una tarea ardua que se ve limitada por la capacidad de proyección real de la situación. El contexto en el que va a desarrollarse y las reacciones de los implicados fundamentan el plan de actuación. Es deseable que sea una proyección rigurosa que permita prever planteamientos globales, de modo que todo el comportamiento futuro en la crisis sea coherente, pero no lo agota ni lo limita.

La implementación de un plan precisa siempre del monitoreo de reacciones de los públicos destinatarios y de los agentes implicados, y más en situaciones de crisis, en las que es necesario estar alerta para gestionar las variaciones que se puedan producir al margen de los supuestos preventivos. Es habitual porque se trabaja con intangibles en un entramado sistémico en el que el resultado de las acciones no solo depende de lo que una organización hace, sino también de la interacción con otras organizaciones, y, en ocasiones, de las acciones de otras entidades ajenas que acaban impactando sobre nosotros.

4. Actitud y estrategia ante la crisis

El auge de la comunicación preventiva se sitúa en las últimas décadas del siglo XX, aunque podemos remontar sus orígenes hasta los primeros pasos de las relaciones públicas, cuando, a principios del siglo XX, Ivey L. Lee decide romper con la dinámica del “todo vale” que marcaba la actuación de los denominados “agentes de prensa” de finales del siglo XIX, y acuña la máxima de que cuando no puedes contar a los medios lo que la organización está haciendo lo efectivo no es engañar a los medios y a los públicos con un re-

lato favorable de lo que acontece, sino cambiar los modos de actuar de la organización².

Más de un siglo después, la recomendación sigue inalterable. La comunicación no garantiza la solución satisfactoria de todas las crisis, pero una buena gestión de comunicación en situaciones adversas puede hacer que el impacto no se agrave y que se revierta la situación hasta conseguir un reforzamiento de la imagen, siempre que las organizaciones acepten que han de asumir abiertamente las responsabilidades que correspondan y difundir únicamente mensajes veraces y claros para que todas las actuaciones de la organización sean creíbles.

La pandemia de COVID-19 puso en evidencia a nivel planetario la necesidad de contar con planes de comunicación preventiva. Los devastadores efectos de la DANA en Valencia en 2025, o el apagón general de ese mismo año, son dos muestras de cómo la realidad deja ejemplos continuos de situaciones de crisis en las que la gestión de la comunicación acaba siendo eje del debate. ¿Qué hacer cuando la crisis está desencadenada por un ciberataque? La respuesta es una sola: activar el protocolo de comunicación preventiva con las acciones que más se ajusten a los escenarios recreados en el momento de elaborarlos y al escenario real.

No hay dos crisis iguales ni una recomendación única para todos los supuestos de un mismo sector. Hay, eso sí, que contar con protocolos que deben mantenerse como referencia inequívoca de las actuaciones orientadas a todo tipo de públicos: anticipación y veracidad para generar confianza, confirmada a través de una irrenunciable actitud de compromiso con la exactitud de las informaciones que se ofrecen; elegir los canales y seleccionar los medios informativos que mejor permitan comunicarse con todos los públicos afectados; intentar lograr el control del mensaje que se transmite y convertirse en la referencia central de ese mensaje, aportando información de interés para el medio y suministrando información con frecuencias marcadas y, siempre que sea posible, ajustadas a las rutinas productivas de los medios, para que la procesen y la incluyan en sus temarios.

La actitud inicial de la organización ante la causa de la crisis definirá el rumbo de las intervenciones posteriores. La prevención obliga a identificar supuestos de comportamiento y a decidir roles para fijar la estrategia que resulta más conveniente en cada supuesto. De un modo general, podría-

2. Lee gestionaba la comunicación de la huelga de mineros de 1906, en Estados Unidos. Publicó una declaración de principios en la que se comprometía a ser veraz, transparente e inmediato en sus informaciones a la prensa y a la sociedad.

mos considerar que se mantiene vigente la diferenciación de Fita al señalar cuatro posicionamientos de partida: callar, negar, asumir o transferir. La crisis deja, en realidad, pocas opciones de elegir para no ir en contra de la recomendación principal de asumir los hechos y gestionar con honestidad, sin poner en riesgo la confianza en la organización y en sus portavoces. Aun así, esas cuatro opciones serían (Fita 1999, 2004).

- **El silencio.** No se comenta ni se informa. Solo sería recomendable en crisis de muy baja intensidad que no afecten directamente a la organización. La inactividad no es recomendable porque siempre habrá otros actores, a veces antagonistas, que aprovechen la situación para hacer prevalecer su versión y modelar un relato favorable de la situación. La opción de aplicar estrategia de silencio es factible cuando se pueda prever que al romperla se agigantan dinámicas informativas que amplifiquen la exposición pública de la crisis.
- **La negación.** La comunicación se centra en mensajes que niegan la implicación o cualquier vinculación o participación en los hechos que provocan la crisis. Las negaciones como mensaje principal pueden tener fisuras si en alguno de los aspectos de la crisis se evidencian puntos débiles o argumentalmente inconsistentes, porque ello afectaría directamente la credibilidad y erosionaría la confianza en el resto de los argumentos y de las acciones. Las ambigüedades y las dificultades para garantizar que la recepción del mensaje se hace con todos los matices intencionales que se manejen al codificarlo hacen que sea una estrategia cuestionable y solo aplicable en casos que permitan una negativa con fundamentaciones sólidas, nunca como evasión.
- **La transferencia de responsabilidades.** La organización no solo niega su implicación en la crisis, sino que deriva esa responsabilidad a un tercero. Solo cabe recomendar esta estrategia cuando esa transferencia de responsabilidades sea rotundamente cierta y se pueda demostrar públicamente. Activarla implica aumentar la controversia y el interés sobre la propia crisis, porque se promueve la respuesta de las organizaciones señaladas y la de otros actores de su órbita.
- **La confesión.** Aparentemente podría parecer la menos recomendable, pero en supuestos de crisis acaba siendo la más eficaz, sobre todo cuando es inevitable que algo desfavorable se sepa. La organización asume su parte de responsabilidad en la crisis, explica cómo

le afecta, gestiona con veracidad la información que hace pública, y actúa de modo que pueda amortiguar el impacto de la crisis³. También se diseñan acciones que contrarresten ese impacto negativo y ayuden a preservar la imagen de la amenaza o del daño.

5. El plan de comunicación de crisis: gestionar reputación

Cada crisis es diferente a las anteriores, y no hay un modelo único que permita pautar los comportamientos recomendables en cada caso. Antes de que la crisis aparezca es el momento de diseñar el plan, evaluar la evolución del sector, atender a los avisos de los públicos, vigilar qué ocurre en otras organizaciones; pero ¿qué hacer cuando la crisis se desencadena? Partiendo de las consideraciones generales, podemos señalar un sencillo protocolo que nos puede ayudar a afrontarla: seguir alerta, identificar la crisis, reunir el comité, ejecutar el plan diseñado y testado con anterioridad para informar a los *stakeholders* con rapidez, veracidad y transparencia, y evaluar la idoneidad de las actuaciones ejecutadas una vez que la crisis se haya solucionado. Resumiendo: activar gabinete, ejecutar el plan y evaluar.

5.1. Constituir el gabinete

El primer paso ante la crisis es activar el gabinete de crisis y mantener la vigilancia. Las crisis se gestionan de modo más eficaz con mitradas poliédricas, por lo que es recomendable planificar la gestión como la responsabilidad de un reducido equipo multidisciplinar. Los equipos de comunicación de crisis han de tener un único responsable claramente identificado; estar en conexión directa con el principal responsable de la organización y con el responsable jurídico de la organización.

Previamente, al elaborar el plan de actuación y contingencia, ya se ha decidido quiénes integran el gabinete de crisis, y se han explicitado las funciones de cada uno. También debe estar decidido dónde se reúne, es decir, dónde se ubicará en centro de control de operaciones, y cuáles son los recursos tractivos disponibles. Este espacio no solo permite desarrollar la actividad, sino que se convierte en una ubicación referencial para estar localizable para los demás miembros de la organización involucrados o afectados por la crisis.

3. “Lo siento mucho. Me he equivocado. No volverá a suceder”, es un mensaje que ha quedado fijado como síntesis de manual.

5.2. Implementar el plan

El plan de comunicación de crisis es la referencia de actuación en función de la naturaleza y la intensidad de la crisis. Como en el plan estratégico de comunicación, puede haber un plan global y previsiones de actuación en supuestos concretos que irán dirigidos a todos los públicos de la organización, internos y externos.

En algunos casos, las crisis se gestionan a través de los medios de comunicación propios y ajenos, incluidas las redes sociales, lo que significa un manejo del contacto con la audiencia en un intento de proteger globalmente la imagen de la organización. La táctica es buena, pero no ha de ser la única. Hay públicos que requieren especial atención. “No podemos transmitir transparencia, responsabilidad y control si tenemos ‘descontrolada’ nuestra primera audiencia que además puede convertirse en portavoz de la compañía sin pretenderlo” (Hortas, 2007: 151). Los empleados, los socios o los miembros de una organización no deben enterarse a través de los medios de comunicación de la existencia de una crisis y del papel que está desempeñando la entidad en esa situación.

Algunas organizaciones están obligadas a seguir protocolos de comunicación en situaciones de riesgo o en caso de accidente. Son actuaciones encaminadas a proteger la salud pública, y suelen ceñirse a empresas cuya actividad genera un riesgo potencial de impacto sobre la población. Los protocolos definen en cada caso cómo, quién y cuándo debe informarse a autoridades, entidades sanitarias, fuerzas de seguridad, trabajadores, etc.

En estos casos, la gestión de la comunicación de crisis ha de tener en cuenta los flujos y ritmos internos, no siempre acompañados al devenir de los hechos, o a las velocidades de actualizaciones de contenidos en medios o en redes sociales. Si hay un posible impacto de ese episodio sobre la sociedad y si es generador de alarma, debe combinarse la prioridad informativa de la organización con la necesidad de información que se despierta en la audiencia, y atenderse siempre a realizar una descripción del acontecimiento, explicar por qué es potencialmente peligroso, manejar con cuidado la emoción del miedo como motivación, anticipar la evolución prevista, anunciar y comprometer un nuevo contacto informativo en un plazo concreto que se ha de respetar estrictamente (García Álvarez, 2007: 227).

5.3. Evaluar resultados

El éxito de la estrategia de crisis puede decirse que está en su planificación, pero se mide por los resultados. Hacer balance no es preparar una relación de méritos, sino testar la efectividad de las previsiones de actuación una vez ejecutadas, para determinar propuestas que deben incorporarse a las rutinas de gestión e identificar aspectos que se revelaron débiles o inoperantes, y descubrir por qué no fueron válidos. Analizar resultados es el modo de comenzar a planificar próximas intervenciones ante otras crisis.

6. Herramientas. La meta es la salida

Los entornos *online* son cada vez más un escenario de participación colectiva, sobre todo por el papel *prosumer* de los públicos y la universalización de aplicaciones que permiten codificar y gestionar el envío de mensajes, así como por la popularización de herramientas de inteligencia artificial que multiplican estas opciones. Los bots se han convertido en un aliado en la gestión para el manejo de relaciones en entornos *online*, pero también en una amenaza disruptiva cuando se orientan desde entidades agitadoras a la irrupción en la crisis con intenciones que distorsionen las referencias de veracidad y agiten la crisis.

En cualquier caso, para el diseño de un plan de crisis la referencia general es revisar todos los aspectos que integran un plan de comunicación reforzando el control y el rigor de las actuaciones, aunque se haga de un modo preventivo con antelación. Es necesario, por tanto, tener en cuenta:

- **Contexto.** La organización no actúa aislada. No solo es necesario conocer su funcionamiento, sino también el entorno social y económico del sector en el que se desarrollan sus actividades. También debe reseñarse cómo conocer y monitorizar el contexto de recepción, es decir, los indicadores de comportamiento y actividad de los públicos y de todos los actores que puedan incluirse como dinamizadores en la difusión de información u opiniones sobre la crisis.
- **Autodiagnóstico.** Toda organización conoce sus puntos débiles. Sin embargo, la identificación de fortalezas y debilidades de la organización puede verse alterada en contextos de crisis. El análisis debe hacerse desde la comunicación, no desde la entidad.
- **Circuitos informativos.** La identificación de canales y los flujos informativos internos y externos. Diseño de nuevos que permitan

contacto con públicos para satisfacer necesidades informativas y dar mayor agilidad en la respuesta. Diseñar los flujos también sirve para determinar supuestos de respuesta y el perfil bajo, medio o alto de quien responde, y para fijar el uso de recursos de modo que esos flujos sean lo más efectivos posible (móvil, redes, mail...).

- **Metas.** Son el punto de partida del plan. Primero, qué queremos conseguir, y después, todo lo demás. Las acciones comunicativas se diseñan para lograr un objetivo concreto. Es fundamental determinar qué se pretende alcanzar con la estrategia de crisis: proteger la marca, el producto o las personas, etc., y jerarquizar resultados deseados identificando objetivos prioritarios y secundarios en entornos internos y externos, de modo que llegado el momento esté claro qué metas son más importantes para la organización.
- **Elenco.** Anticiparse es también identificar quién podría intervenir en la crisis y cómo se posicionaría: aliados, adversarios, neutrales (indiferentes) e imprevisibles. La identificación de posibles partícipes en la crisis debe ir acompañada de la lista de contacto con todas/os, incluidos los agentes internos con responsabilidad en la gestión de crisis y todas las personas que de alguna manera están presentes en los flujos de comunicación interna y externa que se activen.
- **Públicos y audiencias.** Es necesario anticipar cuáles van a ser los públicos afectados o involucrados en la crisis y medir sus posibles reacciones, e incluso las posibilidades de que evolucionen hacia público hostil, tanto en la fase de planificación como durante el desarrollo del conflicto. Quiénes son y dónde y cómo se comportan: Es esencial establecer los focos de atención en internet, prestando atención especial a las reacciones de los públicos en redes, foros, blogs y comentarios a las noticias de los medios de comunicación. Es evidente que interesa definir, de todos los públicos, cuál será el segmento hacia el que se dirijan las principales actuaciones de protección de la imagen, para determinar ámbitos de cobertura mediática y los canales/soportes a priorizar.
- **Apoyos externos.** Los apoyos externos pueden venir de las actuaciones de los actores aliados, pero también del impulso de voces coincidentes, o, si se prevé una crisis prolongada o de alto impacto social, puede fomentarse la irrupción en el panorama mediático de una autoridad de referencia con credibilidad en el tema, que no se vincule directamente con la organización, pero que sostenga un

discurso en línea con los intereses de esta. Se verá como una, lo que reforzará la aceptación del mensaje de la organización.

- **Proactividad y reactividad.** Comunicar es el manejo de iniciativas para ser referencia en la propuesta de argumentos narrativos o para responder a las propuestas que hacen otros. El plan define los supuestos de actitud de silencio, y cuándo se debe ser reactivo, manteniéndose a la espera y actuando en función de cómo evolucione la crisis, o proactivo, tomando la iniciativa en las actuaciones informativas directas o indirectas.
- **Alcance.** La dimensión externa de la crisis acaba siendo visible por su repercusión en los medios de comunicación ajenos. Es conveniente, pues, hacer una previsión de las posibilidades reales de la crisis y sus diferentes formas de evolución e impacto.
- **Medios ajenos.** En función del alcance estimado, se identifican cuáles son los medios externos que deberíamos tener en cuenta, sus estructuras, sus contenidos, y las personas a las que se deben dirigir las propuestas que lancemos. Los gabinetes acostumbran a trabajar con un doble mapa mediático: atendiendo a la zona de cobertura geográfica y en función de la vertebración de contenidos del medio, para calibrar el alcance real de las informaciones sobre la organización y para hacer estimaciones de cuál puede ser la evolución informativa de la crisis.
- **Argumentarios.** El plan esboza los argumentos que se van a utilizar, que se plasman por escrito para que sean asumidos por los actores involucrados, como referencias a seguir para mantener un discurso convergente. También se puede definir la posición oficial de la organización de la que se derivan los argumentarios.
- **Publicity.** En la crisis, la credibilidad aumenta cuando el mensaje aparece derivado; es decir, cuando se refleja en medios que no son los propios de la organización. El manejo de relaciones con los públicos a través de medios ajenos cobra importancia; por eso es oportuno tener en cuenta que para ejecutar acciones mediante *publicity* es necesario que primero se identifiquen las necesidades informativas de los medios en los que se pretende impactar y que las propuestas se ajusten a esas necesidades.
- **Oratoria y kinésica.** También es recomendable preparar (incluso ensayar) las comparecencias ante los medios o directamente ante

los públicos; responder siempre, pero sin improvisaciones; entrenar al portavoz para el dominio de la oratoria, la kinésica y la escenografía, y para que use un lenguaje claro, sin ambigüedades, sin supuestos y sin especulaciones. Los medios no son enemigos ni están al servicio de la organización; su rol es cuestionar el discurso en situaciones de conflicto, y más en un momento en el que la competencia entre medios y entre fuentes/actores se refuerza con la universalización de la capacidad de ser emisor y con la potencial posibilidad de transcomunicación a través de la glocalización de internet.

- **Publicidad.** Si las propuestas informativas no tienen el impacto deseado en medios (da igual si se debe a errores de planificación estratégica o al éxito de acciones de comunicación de antagonistas en la crisis), es deseable tener diseñada una campaña publicitaria para poder actuar con rapidez o por si simplemente se ve necesario un refuerzo de la estrategia informativa. Comunicación no gestiona la crisis, pero debe proponer acciones que permitan generar mensajes o sentimientos favorables. Acciones de refuerzo o propuesta de gestión que se realizan desde el impacto sobre la imagen y están diseñadas atendiendo no tanto a las necesidades de la organización, sino a las prioridades informativas.
- **Presupuesto.** Toda acción necesita personal que la ejecute y genera un gasto. La comunicación preventiva comienza por ser capaces de calcular los recursos económicos y humanos de los que sería necesario disponer para mantener el normal funcionamiento de la organización y gestionar a la vez una crisis. El análisis ha de ser realista y debe comparar esas necesidades con la disponibilidad de ambos recursos para prever formas y mecanismos de actuación realizables.

Con el plan de comunicación se planifica el modo de abordar comunicativamente la crisis, y se definen las acciones, así como el modo y la oportunidad de llevarlas a cabo. También se diseña la estrategia de implementación, porque es el modo de anticipar supuestos para —con el sentido de oportunidad— calibrar la mejor manera de ejecutar el plan en función de las circunstancias.

7. Crisis por ciberataque... y nada cambia

Un nuevo entorno y un catálogo diferente de situaciones adversas que pudieran producirse en diferentes grados, pero no se alteran las bases de la

prevención comunicativa, solo corresponde ajustarla a la proyección de escenarios posibles para tener calibradas de antemano cuales serían las opciones de respuesta más ajustadas en cada situación.

Seguramente esta capacidad de anticipación en el diseño de situaciones de crisis cobre más importancia porque hablamos de ritmos de ejecución y de propagación vertiginosos, en los que el tiempo de reacción se reduce tanto que es difícil pensar en tener capacidad de respuesta sincrónica si no hay una eficaz anticipación preventiva que permita no solo esa reacción, sino también el manejo de la estrategia de implementación con criterios de oportunidad que ajustan las acciones al conocimiento e interpretación de los agentes implicados: provocan o sufren.

Podría parecer que todo es diferente: escenarios, actores, procesos, entornos, herramientas..., pero en síntesis la dinámica de crisis en ciberseguridad se remite al proceso de anticipar para actuar.

Seguramente por la temática, su incidencia y el nivel de penetración social de los entornos *online* se haga necesario perfilar acciones de comunicación centradas en ciberseguridad, y orientadas a acciones de formación y de divulgación con una intencionalidad de alfabetización que no solo aproxima al concepto, sino que también permite poner en práctica nuevos modos de comportarse y de llevar esa dinámica de anticipación preventiva a supuestos de acción que en realidad sean acciones preventivas orientadas a comportamientos seguros.

Esa es otra de las aristas de la comunicación: la “edu-comunicación”. La comunicación como herramienta para la capacitación, la formación y la concienciación de todos los actores implicados —empresas, instituciones, usuarios...— es una prevención de doble filo: actúa como garantía de acciones correctas y como escudo ante simulaciones que se apropien de códigos de veracidad para promover situaciones de engaño.

Desde una perspectiva de gestión de comunicación de crisis, la atención se debe centrar en el ajuste a normativas y protocolos legales para el cumplimiento de las disposiciones vigentes y en el manejo de relaciones institucionales y organizacionales, pero el protocolo de actuación no se desmarca de las recomendaciones generales porque, independientemente de la causa y del sector, se procede a gestionar comunicación y, con la comunicación, a gestionar las relaciones de públicos/audiencias y entidades/organizaciones.

El listado que sintetiza los pasos ya explicados podría condensarse en los siguientes puntos:

- Prevención y anticipación en el diseño de un plan en el que se marquen claramente los objetivos que se persiguen con las actuaciones que se diseñen.
- Definición e identificación del equipo gestor de la crisis y del que se encargará de la comunicación durante la crisis, sus integrantes, la cadena de mando en la asunción de responsabilidades, sus roles, su ubicación y los modos y canales de comunicación internos y externos.
- Una previsión de escenarios de desarrollo de la crisis con el consiguiente análisis de gestión de riesgos en cada uno de ellos.
- Identificación de los públicos afectados y de los públicos prioritarios en las acciones de la organización.
- Diseño de las acciones para el cumplimiento de objetivos y, en cada caso, los mensajes y canales.
- Identificación de los sistemas de monitorización y alerta que será preciso mantener activos para estar al tanto de la evolución del impacto de la crisis.
- Borrador del mapa de escenarios para testar previamente cómo reaccionar ante las distintas evoluciones de los acontecimientos y para generar respuestas flexibles a entornos de gestión de crisis que van a ser cambiantes por la influencia del entorno, las acciones de otros implicados y la coparticipación social en plataformas *online*.
- El plan se diseña y se testa a través de simulacros. En entornos tan cambiantes como el ciberespacio, las revisiones y actualizaciones deberían ser constantes y no limitarse a ajustes en el plan, sino a la experimentación de la idoneidad de esos ajustes a través de la implementación de simulacros constantes.

8. Bibliografía

- Alameda García, D. (2006). *Una nueva realidad publicitaria. La generación de valores corporativos en publicidad*. Madrid: Laberinto.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Coruña: Netbiblo, serie Comunicación Empresarial.
- Arroyo, L. y Magali, Y. (2007). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Esic.
- Barquero Cabrero, J. D. (2005). *Comunicación estratégica. Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing*. Madrid: McGraw Hill.
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- Castelló Martínez, A. (2010). *Estrategias Empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la web 2.0*. Madrid: Gestión.
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional* (3.^a ed.). Barcelona: Gustavo Gili.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Fernández, F. y Barquero, J. D. (2004). *El libro azul del protocolo y las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill.
- Fita, J. (2004). Comunicación de crisis. En J. C. Losada Díaz (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 193-216). Barcelona: Ariel Comunicación.
- Galindo Rubio, F. (2004). *Comunicación audiovisual corporativa. Cómo audiovisualizar la identidad de las organizaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia.
- García Álvarez, M. A. (2007). Apuntes sobre comunicación en emergencias y catástrofes. En M. Túñez López (coord.). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. A Coruña: Netbiblo.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- González Solas, J. (2002). *Identidad visual corporativa. La imagen de nuestro tiempo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13 (1). Disponible en http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852010000100010&lng=en&nrm=iso.
- Holsti, K. J. (1987). America meets the “English School”: State Interests in International Society. *Mershon International Studies Review*, 41, 275-280.

- Hortas, P. (2007). La comunicación de empresa ante una crisis. En M. Túñez López (coord.). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. y Toth, E. (2008). *Relaciones públicas. Profesión y práctica*. México DF: McGraw Hill.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Meerman Scott, D. (2008). *As novas regras de Marketing e Relações Públicas* [traducción al portugués: Vasco Mota Pereira]. Porto: Ideas de Ler.
- Murphy, R. E. (1959). Effects of threat of shock, distraction, and task design on performance. *Journal of Experimental Psychology*, 58 (2), 134-141.
- Regester, M. y Larkin, J. (1997). *Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice*. Kogan Page.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). México: Pearson.
- Rushkoff, D. (2001). *Coerción. Por qué hacemos caso a lo que nos dicen*. Barcelona: La Liebre de Marzo.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: Successful turnaround strategies and their implementation*. London: Penguin.
- Sotelo, C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Sousa, J. P. (2004). *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis (Brasil): Letras Contemporâneas.
- Túñez López, M. (coord.). (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo.
- Tuñez López, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social.
- Varona, F. (2005). *El círculo de la comunicación*. Coruña: Netbiblo, serie Comunicación Empresarial.
- Villafañé, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson.
- Villafañé, J., Bustamante, E. y Prado, E. (1987). *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*. Barcelona: Mitre.
- Westphalen, M. H. (2004). *Communicator*. París: Dunod.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.