

## **LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ANTE SITUACIONES DE CRISIS**

---

Valentín Alejandro Martínez Fernández\*

[valejand@udc.es](mailto:valejand@udc.es)

Universidad de A Coruña

Artículo autorizado para su primera publicación en la Revista Académica Hologramática

### **RESUMEN:**

Las nuevas tecnologías de la información han experimentado un extraordinario desarrollo a lo largo de la actual década del presente siglo. Internet y la telefonía móvil no sólo se han consolidado como nuevos medios para comunicarse sino que han generado toda una transformación en la propia forma de comunicarse. La globalización de la información, la inmediatez a la misma y la capacidad del individuo para erigirse en emisor de mensajes difundidos en red con una potencialidad universal hacen que la “opinión publicada”, aquella conformada bajo el control de los medios de comunicación social, tenga cada vez una menor influencia en la opinión pública. Los medios convencionales ya no muestran su tradicional eficiencia para llegar a unos ciudadanos que cada día disponen de más información y dimanante de ésta criterios para poder analizarla y crear su propia opinión. De ahí que la gestión de la comunicación ante situaciones de crisis también se vea abocada a la experimentación de sensibles cambios,

---

\* Licenciado en Periodismo y Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. Master en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por la Universidad de A Coruña. Profesor Titular de Universidad del Área de Comercialización e Investigación de Mercados y miembro del Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas de la Universidad de A Coruña. Director del Master en Comunicación Empresarial de la Universidad de A Coruña. Editor para Europa de la Revista Digital en Marketing Aplicado (Redmarka), Integrante del Comité Editor de la Revista Académica Fisec-Estrategias. Miembro Fundador del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), Socio Fundador de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional. Forma parte también de la Comisión de Desarrollo Académico de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM). Consultor en Comunicación Estratégica y Gestión de Crisis.

toda vez que las nuevas tecnologías de la información permiten que la visión estratégica se imponga a la meramente operativa y la proactividad se revela como esencial frente a la tradicional reactividad que ha imperado hasta los albores del presente siglo.

**Palabras clave:**

Tecnologías de la información, comunicación estratégica, gestión de crisis

**ABSTRACT**

NEW TECHNOLOGIES OF INFORMATION IN THE DEFINITION OF COMMUNICATION  
STRATEGIES IN FRONT OF CRISIS SITUATIONS

The new technologies of information have experienced an extraordinary development throughout the present decade of our century. The internet and the mobile phone system have not only consolidated as new means of communication, but have also generated a real transformation in the way we communicate. The globalization of the information, its immediacy and the individual capability to set himself up as a transmitter of messages which are broadcast on the net with a universal power, make the “published opinion” –the opinion shaped under the control of mass media- to have a decreasing influence on the public opinion. The common mass media show no longer their traditional efficiency to reach a citizen who is better and better informed and, for that reason, has clear criteria to be able to analyse the information and create his own opinion. That is why the management of communication in front of crisis situations has also experienced relevant changes, due to the fact that the new technologies of information provoke that a merely operative vision has been lately superseded by a more strategic one; proactivity nowadays reveals itself as essential against the traditional reactivity which has prevailed until the beginning of the present century.

**Key words:**

Technologies of information, strategic communication, crisis management

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Crisis: delimitación conceptual

La palabra crisis, cuya etimología se encuentra en la latina *crisis* y a su vez ésta en la griega *krisis*, ha experimentado a lo largo del tiempo importantes variaciones en cuanto a sus significados. Cambios que han llegado hasta nuestros días reflejados en las siete acepciones que a la misma da la Real Academia Española y que abarcan diferentes ámbitos sociales y campos de conocimiento.

La primera acepción del término crisis dada por la Real Academia Española (2007) se centra en el ámbito médico al darle el significado de “cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya agravarse el paciente”.

En una labor de síntesis, en la que se parte de la acepción dominante desde la perspectiva histórica, la Real Academia (2007) recoge, junto al ya citado, los siguientes significados: “//2. Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales. //3. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. //4. Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes. //5. Juicio que se hace de algo después de haberlo examinado cuidadosamente. //6. Escasez, carestía. //7. Situación dificultosa o complicada.” A todas estas definiciones han de sumarse también aquellas propias de instituciones científicas que buscan una aplicación determinada para situaciones concretas que se reflejan en su área de saber y las utilizadas popularmente.

González Herrero (1998), al hacer abstracción de la faceta clínica, resalta la diversidad de aplicaciones y significados de la palabra crisis y la dificultad que ello entraña para efectuar una concreción de la misma en aras a establecer los mecanismos adecuados para su gestión. En este sentido cabe recordar que en la Teoría Económica, de acuerdo con Pauchant y Mitroff (1992) las situaciones de crisis se suelen definir en términos de inflación, desempleo, inactividad empresarial, déficit público, recesión, etcétera. Sus causas son a menudo atribuidas a fallidas decisiones gubernamentales o a no haber podido seguir las reglas del sistema económico internacional (Block, 1979 y O'Connor, 1987); igualmente, dentro del contexto de la economía y las finanzas, Tamames y Gallego (1995) dan al término crisis el sentido de “momento decisivo de un negocio,

con posibles consecuencias importantes” o también el de “fase del ciclo económico en el cual se pasa de la etapa de recuperación y auge a otra de recesión y depresión” y que generalmente recibe el nombre de “crisis económica”.

En el marco de las ciencias políticas las crisis se suelen atribuir a fallos de liderazgo político, a la ingobernabilidad de un sistema político, a la falta de capacidad de un partido político de resolver ciertos conflictos sociales (Hill-Norton, 1976).

Los sociólogos, por su parte, identifican las crisis con las desigualdades sociales, la falta de motivación, el desafío de la autoridad, el declive de la familia o de las tradiciones, etcétera. Los historiadores justifican las crisis por la falta de armonía entre los distintos elementos de la sociedad, como pueden ser la escala armamentística, los avances tecnológicos, la evolución en los comportamiento sexuales. Y los psicólogos, de acuerdo con Becker (1973) consideran que una crisis supone la ruptura del individuo debido a causas diversas.

Por tanto, ¿qué podemos entender hoy en día por crisis? ¿Tiene un significado común en situaciones diferentes o ámbitos de conocimiento distinto? Posiblemente, ya no tiene vigencia el maximalismo de Robinson (1968) en cuanto a que “crisis es un término popular en busca de una definición erudita”, como tampoco parece encontrarse en valor la rotundidad de Béjin y Morin (1976) al asegurar que “el término crisis se ha convertido en una concha vacía”, pues “es tan sólo una palabra a punto para ser usada como último recurso cuando en los momentos de angustia no sabemos diagnosticar la situación ni predecir su dirección”.

En los últimos veinte años se han llevado a cabo numerosos e importantes trabajos sobre la gestión de crisis en el seno de las organizaciones públicas y privadas y desde la perspectiva de la comunicación. En esta línea, se advierte una cierta coincidencia por parte de los diferentes autores en orden a dotar al concepto esencial de crisis de la característica que implica “cambio de sentido”. Idea que han resaltado en sus respectivos trabajos, entre otros, Horton (1983), Perrow (1984), Fink (1986), Lerbinger (1986 y 1997), Gigliotti y Jasón (1991), Pauchant y Mitroff (1992), Lukaszewski (1993), Barton (1990 y 1993), Lagadec (1993), Bland (1994), Sheldom (1994), Guth (1995), Fearn-Banks (1996), Piñuel (1997), Marconi (1997), Morales (1997), González

Herrero (1998), Bakker (1997 y 1998), Marra (1998), Martín, Rodríguez, Sáinz y Tena (1998), Balsera (1999), Fita (1999), Ogrizek y Guillery (1999), Del Pulgar (1999), Seymour y Moore (2000), Caponigro (2000), Cornadó (2000), Litran (2001), Martínez, Rodríguez y Juanatey (2003) y Saura (2005).

Fink (1986), como señala Gonzalez Herrero (1998), parte de la idea recogida en el diccionario norteamericano Webster, al delimitar a la crisis al terreno empresarial y concebirla como “un cambio de sentido para bien o para mal; un momento, etapa o acontecimiento crucial y decisivo” De manera que, a su juicio, una crisis es cualquier situación prodromal que corre el riesgo de:

- a) Aumentar en intensidad
- b) Ser objeto de inspección por parte del Gobierno<sup>1</sup> o de los medios de información<sup>2</sup>
- c) Interferir en el desarrollo normal de los negocios.
- d) Poner en peligro la imagen positiva que disfruta la empresa<sup>3</sup> o sus directivos.
- e) Dañar el balance de la empresa<sup>4</sup> de alguna manera.

Menos limitativa es la noción de crisis aportada por Piñuel (1997) al entenderla como un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado y extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. En el mismo sentido y casi en términos parecidos se pronuncia Del Pulgar (1999) al definir la crisis conforme a toda situación decisiva para la supervivencia de una organización –producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo),

---

<sup>1</sup> Quizá sería más adecuado referirse a las administraciones públicas.

<sup>2</sup> Parece más correcto en la actualidad aludir a los medios de comunicación social.

<sup>3</sup> Nuevamente el término empleado parece ser excesivamente limitativo y se muestra como más apropiado emplear la idea de organización.

<sup>4</sup> Si se amplía el ámbito de la crisis a las organizaciones, sean estas de carácter mercantil o de cualquier otro tipo, podría sustituirse la expresión “balance de la empresa” por la de “resultados en relación a los objetivos”.

a sus propios elementos internos<sup>5</sup> y entorno, y en la que se acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios de comunicación social convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen y credibilidad.

Una definición que goza de un significado consenso es la aportada por la compañía Pacific Telesis<sup>6</sup> en su manual sobre comunicación en tiempos de crisis. En ella se establece que una crisis es un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización.

De acuerdo con las definiciones reflejadas puede comprenderse que toda crisis se caracteriza por una ruptura de equilibrio cuando, después de un acontecimiento<sup>7</sup> que implica a la organización, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos (Piñuel, 1997).

## **1.2. La comunicación en la Gestión de Crisis**

La comunicación de crisis es una de las áreas de la comunicación institucional que más se ha desarrollado en los últimos dos décadas. A partir de los años ochenta del pasado siglo se ha podido constatar con mayor nitidez que en las situaciones problemáticas vividas por muchas organizaciones al participar en su entorno social, junto a la relación específica establecida con otras personas o instituciones -relación política, económica, medioambiental, cultural, etcétera-, siempre está presente la relación informativa y como consecuencia de la misma la acción de los medios de comunicación social. La consolidación del mercado de la información en el marco de la economía de mercado y la democracia liberal ha llevado a reconocer la importancia de la dimensión informativa

---

<sup>5</sup> Del Pulgar en su definición se constriñe al ámbito empresarial y identifica organización con compañía mercantil de manera que considera los elementos internos como el producto, la distribución y la seguridad, y el entorno por los mercados financieros.

<sup>6</sup> Pacific Telesis es la empresa matriz de Pacific Bell

<sup>7</sup> En este caso por acontecimiento se entiende cualquier variación de un entorno si ésta es imprevista o extraordinaria para quien, al desarrollar su actividad dentro de ese entorno, trata de mantener su constancia dentro de límites definidos para la consecución de sus propios objetivos

de cualquier organización y que dicha dimensión no debe desarrollarse sin control. Como sucede con otras áreas de la organización, la faceta informativa ha de ser objeto de una gestión adecuada, pues, de lo contrario, los responsables de la organización no conseguirán explicar con precisión su proyecto institucional y, por tanto, corren el riesgo de no ser percibidos y entendidos por sus públicos en particular y por la opinión pública en general (Sotelo, 1999).

En la mayoría de las ocasiones las crisis no son causa de un efecto claramente predecible e identificable. Tampoco están precedidas de un encadenamiento de fases que en conjunto o individualmente puedan llegar a indicar el desenlace de un momento crítico. Normalmente las crisis suelen surgir de manera inesperada, repentinamente y sin dar señales previas, y en medio de situaciones ciertamente especiales objeto del interés general y como consecuencia de ello de los medios de comunicación social. La sorpresa, por lo general conduce a la incertidumbre y ésta al caos y, a su vez, éste último se antoja como el mejor camino para llegar a la pérdida del control. De ahí que, si bien es cierto que las crisis pueden preverse aunque no predecirse, el éxito o fracaso en la resolución de una crisis reside en la propia cultura de la organización, fundamentalmente en la parte que se refiere a la comunicación. Ha de tenerse en cuenta que las crisis también limitan el tiempo de reacción ante la mismas, por lo que la cultura de la organización coadyuvará a incrementar el problema o a dar solución al mismo, ya que como señala Slatter (1984) una situación que amenaza los objetivos prioritarios de la organización restringe el tiempo disponible para responder y sorprende a los responsables de las tomas de decisiones, provocando así situaciones de presión.

Para Fita (1999) el fenómeno de la crisis tiende a producir una serie de situaciones que distorsionan el normal funcionamiento de cualquier organización. En primer lugar existe el factor sorpresa, no se sabe por qué, pero las crisis se producen en el momento más inesperado, pues si se supiera con antelación cuándo va a producirse una crisis, ésta no tendría lugar nunca. En esta idea abunda Piñuel (1997) cuando afirma que no existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la organización, jamás conduciría a una crisis, es decir, a una grave rotura de equilibrios. Todo lo más, podría generar disfunciones puntuales, menores y controladas. El capital de la imagen de la organización, tanto desde la óptica de la proyección de su identidad como de la

percepción de su imagen por parte de sus públicos, no sufriría merma, contrariamente a lo que sucede en caso de crisis.

Es realmente una incógnita saber de antemano cuándo puede activarse una anomalía en el seno de cualquier organización, y si evidentemente esto ya es difícil, saber qué tipos de crisis se pueden sufrir es una tarea ardua, complicada, compleja y prácticamente inalcanzable en la definición de la totalidad del posible catálogo, pero, a la vez, se antoja totalmente necesaria en aras a adoptar una actitud de prevención, de anticipación que permita disponer de los mecanismos necesarios para conjurar el caos. Una actitud que, por otra parte, habrá de plasmarse en una estrategia de comunicación claramente definida al igual que las herramientas necesarias para implementarla con eficiencia. Herramientas a las que las nuevas tecnologías de la información han abierto un nuevo camino.

De la misma manera que no existe unanimidad en la adopción de un significado concreto para el término crisis tampoco los directivos de las organizaciones coinciden ya no sólo en la interpretación de situaciones de crisis sino también en la manera de gestionarlas. Sobre esta cuestión llama la atención González Herrero (1998) al indicar que mientras para algunos directivos la gestión de crisis nada más consiste en la adopción de una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión de crisis comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación, lo cual puede dar lugar a la gestión de crisis aun cuando nunca llegue a darse una situación de este tipo.

Diferentes trabajos sobre análisis de situaciones de crisis, entre los que destacan los llevados a cabo por Mitroff y Pearson (2002) en el Centro para la Gestión de Crisis<sup>8</sup>, ponen de manifiesto el fracaso de aquellas organizaciones que no contaban con ningún tipo de estrategia comunicativa previa para hacer frente a una hipotética situación crítica, mientras que se da un alto índice de éxito en aquellas otras con una actitud proactiva ante la crisis. Es decir, aquellas dotadas de mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces con antelación a situaciones que supusieran amenazas para los objetivos de las mismas y distorsionaran la relación con sus públicos. De acuerdo con

---

<sup>8</sup> El Centro para la Gestión de Crisis es un organismo dependiente de la Graduate School of Business de la University of Southern California.

esta última manera de encarar las crisis Gigliotti y Jasón (1991) definen la gestión de crisis como “la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”. En la misma línea, pero con un menor encorsetamiento y un planteamiento de tipo más general Fink (1986) considera que “la gestión de crisis es el arte de eliminar el riesgo y la incertidumbre de modo que se sea capaz de adquirir un mayor control sobre el propio destino”. A modo de síntesis de estas dos definiciones y centrada en el ámbito de la comunicación González Herrero (1998) propone la siguiente: “La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis pueda provocar sobre su imagen y reputación”.

## **II. FACTORES DETERMINANTES EN UNA CRISIS**

### **2. 1 El efecto sorpresa**

La sorpresa, tal y como ya se ha expuesto, es una característica inherente a toda crisis. Las organizaciones no son capaces de situar el nacimiento de una crisis en un momento concreto. Es decir, no es posible efectuar con antelación un cronograma exacto, en cuanto a situar fechas y momentos concretos, de una crisis, pues si ello se pudiera efectuar la crisis sería abortada. Por tanto, la crisis siempre sorprende y esta sorpresa tiene un importante efecto sobre la resolución de la misma. La sorpresa es de por sí el factor más peligroso en la mayoría de las crisis.

Por regla general, la mayoría de las crisis suelen surgir por sorpresa y, como señala Coulter (1997) en el peor momento para la organización en una clara aplicación de la Ley de Murphy. Es probable que esta aseveración resulte un poco exagerada, ya que para una crisis no existe nunca buen momento (Roberts, 1997). Y no existe un momento ideal, pues si la organización goza de buena imagen ésta se verá severamente afectada y sometida a un importante cuestionamiento crítico que, cuando menos, extenderá sobre ella un velo que impedirá hacerla llegar con el brillo anterior a sus públicos. Si, además, la organización cuenta con una gran notoriedad y alto grado de conocimiento por parte

de la opinión pública ésta será directamente proporcional a la notoriedad que también los medios de comunicación social darán a la crisis y a la atención dedicada a la misma. Por el contrario, en el caso de una organización que atravesase por una situación delicada, sea ésta de tipo organizativo, financiero, etcétera, la crisis amplificarán su importancia y ello podrá llevar a despertar también el interés de los medios de comunicación social y éste interés igualmente contribuirá a potenciar la crisis.

La política de comunicación en las organizaciones al gestionar la proyección de la identidad y generar una imagen positiva en sus públicos, imagen que en muchos casos se convierte en su principal activo, da lugar a la aparición de una cierta “inercia positiva”. Es decir, una determinada predisposición favorable del público a “comprender” los problemas que pudieran surgirle a la organización y con esta actitud reducir sus efectos negativos. De ahí que una organización dotada de una fuerte “inercia positiva” cuente con cierta facilidad para afrontar una crisis e incluso llegar a convertirla en una mera anécdota. La “inercia positiva” también ejerce una significativa influencia sobre los medios de comunicación social en orden a propiciar una interpretación “comprensiva”. Sin embargo aquellas organizaciones “planas” desde el punto de vista de la comunicación y cuya imagen tiene un perfil bajo en sus públicos o es claramente negativa, generan una “inercia negativa” que ejercerá como un potente amplificador de una crisis al aumentar el grado e intensidad de la misma e incluso poder llegar a convertir un pequeño problema en una profunda crisis. (Martínez, 2000). Este tipo de “inercias” van a jugar su papel ante el efecto sorpresa de la crisis. La primera de ellas, la “positiva” en cuanto a minorarlo, y, la segunda, la “negativa”, en cuanto a aumentarlo.

La sorpresa, por regla general, desencadena la confusión y como consecuencia de ésta aparecen los primeros síntomas de desestabilización. La organización suele verse inmersa en lo que Jiles (1997) denomina “parálisis reactiva”, una situación que durará más o menos en función del tipo de crisis, la capacidad de la organización para afrontarla y la política de comunicación con que cuente. De manera que la organización puede llegar a transmitir la imagen de un “barco sin rumbo”, sin dirección, sujeta a los designios de las fuerzas externas que operan en su entorno.

La incertidumbre igualmente suele ir aparejada a la sorpresa. La organización sometida a la crisis no acierta a ver las potenciales consecuencias de la misma, muchas veces ni siquiera es capaz de identificar las causas de aquellas. La responsabilidad tiende a diluirse y en aquellas organizaciones que no cuentan con una política de comunicación definida se da una aguda proclividad a eludir dicha responsabilidad y trasladarla a terceros. Actitudes todas ellas que a juicio de Baker (1996) conducen a arraigar la crisis en la organización y dificultar seriamente las salidas a la misma al tiempo de complicar la gestión de la post-crisis.

## **2.2 La eliminación del caos**

La sorpresa suele ser la antesala del caos y éste se produce justo en el momento en que la organización comienza a manifestar un completo desorden en su gestión y su comportamiento es totalmente errático e impredecible.

Cuando el caos se ha instalado en la organización puede asegurarse que ésta ha iniciado el camino más directo hacia el fracaso en la gestión de la crisis. Y el caos da paso al pánico. Un temor agudo que no sólo alcanza a sus directivos sino que rápidamente se extiende hacia sus públicos internos y externos. En el caso de las empresas mercantiles el reflejo más inmediato de esta situación se observa en los comportamientos de las entidades financieras con las cuales operan, los proveedores y los grupos de interés, así como en los mercados bursátiles en el caso de aquellas entidades que coticen en ellos. Comportamientos que suelen comprometer el futuro de la organización e incluso amenazan su continuidad.

El caos es una de las mayores amenazas que puede sufrir una organización sometida a una crisis. En ocasiones, si éste se adueña por completo de la situación puede representar mayor gravedad que la crisis desencadenadora del mismo e incluso puede llegar a dejarla en un mero segundo plano y convertirse en una nueva crisis con entidad propia.

Generalmente aquellas organizaciones que no son capaces de evitar o superar con rapidez la situación de caos suelen quedar muy marcadas y padecer diferentes secuelas que no sólo harán muy difícil la gestión de la post-crisis sino que también impedirán el

deseable retorno a la normalidad, pues el caos suele propiciar el afloramiento de viejas rencillas entre los directivos de la organización o, cuando menos, posturas encontradas en la manera de entender tanto la gestión de la crisis cómo la de la propia organización. A esto Fearn-Banks (1996) añade que las decisiones se adoptan tarde, en los escenarios equivocados y de manera contradictoria.

La eliminación del caos se muestra, por tanto, como una de las tareas prioritarias que toda organización debe acometer ante una situación de crisis. E incluso, de acuerdo con Lerbinger (1997) podría decirse que más prioritario que eliminarlo es evitarlo, no dar lugar al mismo. Y para ello nada mejor que disponer de los mecanismos, fundamentalmente de comunicación, necesarios para conjurarlo, así como la preparación adecuada para aplicarlos. Nuevamente se pone de manifiesto la necesidad de adoptar, por parte de las organizaciones, una gestión de crisis preventiva.

En un estudio efectuado por el Centro para la Gestión de Crisis, bajo la dirección de Mitroff (1996) se observa como las empresas dotadas con programas preventivos de gestión de crisis no sucumben al caos, dado que en ningún momento se muestra ni siquiera su amenaza. Sin embargo, en aquellas otras carentes tanto de una planificación preventiva como de una mera actitud de disposición hacia la gestión de crisis el caos aparece siempre y sus efectos están directamente relacionados con el fracaso de la organización en la resolución de la crisis. En este trabajo de investigación se pone también de manifiesto que cuanto menor es la predisposición de la organización hacia la gestión de crisis más rápido surge el caos y mayores son sus efectos devastadores hacia la propia gestión interna de la misma, así como a su propia supervivencia. A juicio de Munn (1996), quien ha desarrollado un trabajo muy similar al de Mitroff y prácticamente coincidente en el tiempo, el caos ha de ser eliminado antes de que los medios de comunicación social intervengan y den a la crisis carta de naturaleza social, pues de no ser así el riesgo de desaparición de la organización es muy alto, así, de las organizaciones analizadas (todas ellas entidades mercantiles) el sesenta por ciento desaparecieron y un veinte por ciento cambiaron de propiedad.

### **2.3 El tiempo**

Una vez que la crisis se ha desencadenado, el tiempo se convierte en un factor determinante al erigirse como uno de los peores enemigos de la organización, pues para ésta la rapidez en la reacción se antoja como vital. De tal forma que una gestión efectiva de la crisis y una minimización de los daños dependerá, en gran medida, de lo rápido que la organización afectada sea capaz de reaccionar, de responder, de afrontar la situación y dirigir sus acciones hacia la superación de la misma.

Las primeras veinticuatro horas de una crisis son de capital importancia. Cuanto más tarde se percate la organización de la crisis o tarde en reaccionar, la respuesta será menos eficaz y disminuirá más su margen de maniobra. Un accidente tratado desde el principio podría no transformarse en algo crítico (Del Castillo, Bayón y Arteta, 1992).

Mientras que los medios de comunicación social buscan la inmediatez en la información, la organización persigue la meditación, la reflexión y valoración de los mensajes que quiere hacer llegar particularmente a sus públicos objetivo y a la opinión pública en general. Por consiguiente, cuanta mayor es la presión de los medios de comunicación social y el tiempo se reduce para éstos, también mayor es el tiempo que la empresa necesita para dar una respuesta adecuada a todas las cuestiones que la crisis suscita y que a modo de aluvión cae sobre los directivos encargados de hacer frente a la crítica situación. Pero la falta de una respuesta inmediata genera también más problemas, sobre todo en orden a la credibilidad. Es como si el tiempo, al igual que en el cuadro de Salvador Dalí, se “encogiese” para los medios de comunicación social y se “dilatase” para la organización que, por otra parte, corre el riesgo de caer en lo que Martínez, Rodríguez y Juanatey (2003) llaman el síndrome del “conejo blanco”, ese personaje de la obra de Lewis Carroll, *Alicia en el país de la maravillas*, fustigado por el reloj y para el que siempre todo momento o situación “*es tarde*”.

El mayor peligro para la organización, ante el efecto pernicioso del tiempo, consiste en caer en la improvisación o en la generación de retardos en la respuesta a los acontecimientos. Al fin de evitar estos retardos la organización ha de establecer una estrategia perfectamente definida para optimizar el tiempo de manera eficiente. Una estrategia que, según Middleberg (1996), solamente se consigue mediante una clara actitud proactiva en la gestión de crisis. En definitiva, en un ir siempre por delante de

los medios de comunicación social al situarse también por delante de las demandas de información de la opinión pública y concretamente de sus públicos.

El tiempo, entendido en la doble dimensión que se acaba de exponer, ejerce una gran presión sobre la organización e incide negativamente en la potenciación de la crisis al poder darle una dimensión superior a su propia realidad. Una dimensión propiciada por las respuestas erráticas que la falta de tiempo material puede propiciar en la organización. Así como una equívoca valoración de los canales de comunicación social a emplear para canalizar los mensajes que, por otra parte, también se elaboran con cierta improvisación. El tiempo pende sobre la organización sumida en una crisis como una “espada de Damocles” que la limita o condiciona severamente en su capacidad de pensar, de actuar reflexivamente.

Por otra parte, este “constreñimiento” del tiempo para la organización puede llevar a los directivos de ésta a caer en importantes, y en algunas ocasiones insalvables, contradicciones, pues a veces ante la urgencia y apremio de los medios de comunicación social en obtener respuestas inmediatas a cuestiones puntuales los directivos hablan en nombre de la organización sin coordinación alguna y transmitiendo mensajes sino diferentes en el mejor de los casos equívocos. Esta falta de coordinación y unicidad en el mensaje provoca confusión en la opinión pública y puede llevar a la organización a una importante pérdida de credibilidad y por ende confianza en la misma.

No obstante, algunos autores como Sullivan (1996) encuentran en el factor tiempo un “espléndido aliado” para combatir la crisis. Su postura a este respecto consiste en “arrojar” el tiempo sobre los medios de comunicación social. Es decir, plantear una estrategia de anticipación, de elaborar un catálogo lo más exhaustivo posible de todas las cuestiones que se puede plantear la opinión pública en relación a la crisis y en todas las fases de la misma y elaborar un “libro de respuestas” dotado de un hilo argumental que de coherencia a las mismas por separado y en conjunto, al tiempo de servir de vehículo a un mensaje dominante. Este autor sostiene también que para lograr una mayor eficiencia la organización deberá hacer llegar las respuestas a los medios de comunicación social mucho antes de que éstos se lleguen a plantear las preguntas, en una clara gestión proactiva que debe resaltar la idea de transparencia informativa en la gestión. Una transparencia, muchas veces más perceptiva que real, decisiva para lograr

la credibilidad, inicialmente en los medios de comunicación social, y posteriormente en la opinión pública. Esta misma idea es compartida por Suskind (1996) cuando afirma que una adecuada gestión del tiempo es la llave que abre de par en par la puerta del éxito en la resolución de toda crisis.

## **2.4 Determinación del mensaje**

Toda organización se dirige básicamente a dos tipos de público objetivo perfectamente definidos: interno y externo. Esto implica que a la hora de elaborar un mensaje, sea éste del tipo que sea, debe tener en cuenta a quien lo va a dirigir y en función de ello elegir también el canal adecuado. Sin embargo, esto no quiere decir que la organización ha de crear y emitir una multiplicidad de mensajes. Y mucho menos ante una situación de crisis. Es más, frente a una crisis debe elaborarse un mensaje dominante, claro y perfectamente inteligible por todos los públicos, sin dar lugar a equívocos. Un mensaje que, como precisa Arlen (1996), debe de ser sumamente preciso, convincente e incluso seductor y fácil de adaptar en posteriores “submensajes” a cada público y momento de la crisis. Un buen mensaje contribuye además a neutralizar o evitar la aparición de rumores y sus consiguientes efectos negativos en cuanto a la provocación de confusión e incertidumbre en la opinión pública.

El público interno de la mayoría de las organizaciones suele circunscribirse al personal, aunque bien es cierto que existen otros tales como los inversionistas, asociados, etcétera. En el caso del personal, que por otra parte es el público habitual de la comunicación interna, se muestra indispensable que la comunicación, en situaciones de crisis, se mantenga idéntica a todos los niveles a fin de crear un sentimiento de cohesión. Los representantes del personal son un público interno particularmente estratégico puesto que, tal y como puntualiza Piñuel (1997), son legítimamente cortejados por los medios de comunicación social, además, sus tomas de posición pueden tener consecuencias notables en el interior mismo de la empresa. De ahí, que este público sea un claro destinatario del mensaje y de los correspondientes “submensajes” que les permitan ofrecer una imagen coherente de la organización ante sus círculos o ámbitos de relación, de manera que contribuyan a generar la necesaria credibilidad ante la opinión pública.

Entre los públicos externos, los medios de comunicación social son los primeros a considerar puesto que, tal y como ya se ha puesto de manifiesto, desempeñan un papel fundamental en el momento que surge una crisis, toda vez que dos acontecimientos de la misma gravedad provocarán, o no, una situación de crisis según la manera en que sean abordados por los citados medios. Ha de tenerse en cuenta que son los medios de comunicación social los que principalmente informan al público de lo que ha sucedido y los que lo orientan a través de sus propias análisis, en definitiva son un instrumento esencial a la hora de conformar la opinión pública. Si bien, las nuevas tecnologías de la información posibilitan llevar a cabo, de manera directa, acciones de comunicación que pueden complementar, suplir, contraponer e incluso neutralizar a las informaciones que los medios de comunicación social dirigen sobre la crisis a la opinión pública. También entre los públicos externos ha de encuadrarse a todos aquellos agentes que intervienen en el entorno dinámico en el cual se desenvuelve la organización. De acuerdo con la peculiaridad de cada uno de estos públicos la organización deberá elaborar un mensaje del cual dimanen “submensajes” *ad hoc* a cada uno de ellos.

Ahora bien, antes de definir el mensaje se muestra como absolutamente conveniente definir lo que Piñuel (1997) llama postura o actitud de comunicación y que viene a ser la táctica a emplear de cara a la opinión pública y a los medios de comunicación social en función de nuestro grado de responsabilidad en la crisis. En este sentido, a cada crisis le corresponde una táctica precisa; Del Castillo, Bayón y Arteta (1992) ofrecen la siguiente clasificación:

a) *La transparencia*. Cuando una organización no tiene nada que reprocharse el mensaje ha de ser contundente, irrefutable, tajante, carente de la más mínima ambigüedad y sin dar lugar a diferentes interpretaciones. La organización no es causa de la crisis sino víctima de la misma, por ello el mensaje no puede ser defensivo sino beligerante, pues no hay nada que ocultar.

b) *La confesión*. Cuando la culpabilidad de la organización es manifiesta y no hay manera de cuestionarla ni siquiera lo más mínimo, el mensaje debe evitar la arrogancia, el traslado de la responsabilidad a terceros, la confusión. Ha de ser un mensaje que suavice el error y lo

justifique lo más acertadamente posible y en si mismo explique las causas que lo motivó.

c) *El ataque*. Cuando la organización ha sido víctima de un error, voluntario o involuntario, el mensaje debe eludir la responsabilidad y fijar esta en los verdaderos culpables, sin ambages ni medias tintas. Un mensaje sólido y con un cierto contenido de agresividad al objeto de situar el foco de atención de los medios de comunicación social y consiguientemente de la opinión pública en los auténticos responsables y con ello trasladarles la crisis a ellos situando a la organización del lado de la opinión pública en cuanto a demandar información y asunción de responsabilidades.

d) *El debate*. Cuando la organización precisa de entrar en polémica para que la opinión pública sea conocedora de su postura y versión de los hechos y no solamente de aquellos que la atacan se encuentra ante la necesidad de elaborar un mensaje dotado de la ambigüedad necesaria para suscitar el debate, un mensaje con un contenido en cierta medida provocador que dé a la organización la notoriedad suficiente para captar la atención de los medios de comunicación social como fuente de información y ésta contener el suficiente interés general como para obtener el protagonismo necesario que anule a sus adversarios.

e) *La diversión*. Cuando lo mejor es quitar importancia al problema generador de la crisis, dado que profundizar en él carece de sentido y su trascendencia es nimia, la organización creará un mensaje de contenido ligero, claro y conciso, suficientemente esclarecedor de los hechos, lo más particularizado posible y exento del más mínimo interés general, con el fin de no sólo mermar importancia a la situación sino de neutralizar el inicial interés de los medios de comunicación social.

### III. DETERMINACIÓN DE ACTITUDES

#### 3.1. Reactiva

Aunque en los últimos años las organizaciones han experimentado el desarrollo de una creciente sensibilidad hacia las crisis, desde la perspectiva de poder ser objeto de alguna<sup>9</sup>, lo cierto es que todavía son muchas las que consideran que una crisis es algo que sucede siempre a los demás y no hay motivo para alarmarse sin necesidad (Patterson, 1993). Como consecuencia de esta forma de pensar surge una actitud de indiferencia o rechazo hacia cualquier disposición preventiva que disponga a la organización en condiciones de encarar una situación crítica mediante la aplicación de un plan elaborado previamente y a la formación adquirida con antelación. A su vez, esta actitud es la que cuando surge la crisis y no se puede evitar el comportamiento de la organización sea totalmente reactivo, es decir, disponerse a comunicar solamente cuando existe un requerimiento concreto.

Para Booth (1998) la reactividad es el mejor aliado de la crisis al situar a la organización en un estado de sumisión a los acontecimientos, sin rumbo, timón, sujeta a los cambios evolutivos propios de la situación. A ello Kleiboer (1997) añade que la reactividad es el autentico caldo de cultivo de todos los elementos negativos que adornan a toda crisis y actúa de factor altamente impulsor de los efectos perniciosos que aquella arrojará inevitablemente sobre la organización.

La reactividad ofrece a la opinión pública una imagen negativa de la organización al percibirse que ésta se encuentra a la defensiva, sin ideas o argumentos que le permitan llevar la iniciativa y ofrecer una actitud transparente, abierta y sin temores. Por otra parte, ante una actitud reactiva por parte de una organización sujeta a una crisis los medios de comunicación social suelen tomar las riendas de la comunicación y someten a la organización a una gran presión que, por regla general, la lleva a incurrir en diferentes errores, cuya importancia y trascendencia va a más, pues, como precisa Youngson (2001), un error conduce a otro mayor en una cadena que parece no tener fin.

---

<sup>9</sup> El 78 por ciento de las grandes empresas que operan en España contaban en 2002 con un plan de comunicación de crisis, según se desprende del “Estudio sobre la vulnerabilidad de las empresas españolas para reaccionar ante situaciones de crisis”, op. cit.

### 3.2. Proactiva

Ante una situación de crisis todas las acciones que se lleven a cabo irán encaminadas a lograr el objetivo básico de obtener el control de la misma, ya que sin la detentación del control no se actuará sino que se reaccionará. Cuando no hay control los acontecimientos guían a la organización y no la organización guía a los acontecimientos. Sin el control los movimientos suelen ser impulsivos y no reflexivos. Una característica esencial de la gestión de crisis es que, por naturaleza propia, se parte de una situación en la cual se ha perdido el control. De ahí que gran parte del trabajo efectuado previamente a cualquier crisis, desde la óptica de la planificación y la prevención, conduce a la recuperación del control y la iniciativa en el menor tiempo posible desde que surge la crisis.

La iniciativa, en definitiva la proactividad o acción de liderar la información que se ofrece de la crisis en cuestión y ofrecerla antes de que los medios la demanden, es uno de los elementos esenciales para mantener el control. No obstante, tomar la iniciativa no significa apresurarse a la primera señal indicadora de peligro. Supone efectuar acciones minuciosamente planificadas para dicha situación en particular. Hay una gran diferencia entre ignorar una amenaza que evoluciona, y mantener un estricto control de los desarrollos mientras se espera para actuar de acuerdo con una planificación previa.

La proactividad no sólo es una estrategia en sí misma, fundamentalmente es también una filosofía o manera de entender la gestión de crisis. La proactividad no se concreta en una acción específica sino que es una actitud, una manera de encarar el problema haciéndole frente y no esperando a que sus tiempos marquen los tiempos de la organización y sus respuestas. Si bien la proactividad se manifiesta en plenitud en el momento en que la crisis se cierne ya sobre la organización, ésta se ha iniciado cuando la dirección ha adoptado la decisión de planificar la crisis y disponer a la organización para hacer frente a la misma aun cuando no hay el más mínimo indicio de que aquella pueda declararse.

La practividad, de acuerdo con Chase (1979) no es un concepto tangible, mensurable, no se puede medir el grado de la misma en una organización, pero, sin embargo, sí tiene una incidencia directa sobre los resultados de la gestión de la comunicación de crisis y en la reducción de los efectos de la misma susceptibles de ser objetivados.

## **IV. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

### **4.1 Principios básicos**

En una revisión de la literatura sobre gestión de la comunicación de crisis se observa que una parte importante de los trabajos publicados sobre este tema se centran fundamentalmente en las estrategias de comunicación a adoptar una vez que se ha declarado la crisis. Sin embargo, la tendencia en los últimos diez años se ha orientado hacia de definición de estrategias específicas a aplicar cuando la crisis ni siquiera se vislumbra y, por tanto, solamente se sitúa en el plano de la hipótesis. No se trata tanto de gestionar la crisis, cómo de gestionar para evitarla o, cuando menos, minorizar al máximo los efectos negativos de la misma, en un planteamiento claramente preventivo (Angell, 1998).

Dado que el catálogo de crisis que puede sufrir una organización no se concreta en un solo tipo sino que suele ser bastante amplio, al igual del número de variables que pueden incidir en cada una de ellas o los públicos a los cuales es necesario dirigirse, tampoco existe una única estrategia de comunicación. La organización debe definir también varios tipos de estrategia a aplicar según sea el caso. No obstante, Benoit (1997) considera que existen una serie de principio básicos comunes a todas ellas.

El primer principio consiste en definir adecuadamente, en coherencia con los objetivos de la organización, las relaciones con los medios de comunicación social y tener en cuenta que estas relaciones “previas” van a desempeñar un relevante papel en la manera de afrontar la crisis cuando surja y en el éxito de las medidas susceptibles de ser adoptadas para lograr su resolución.

La acción en momentos de crisis no puede improvisarse, pues para elaborar una estrategia eficaz, es preciso delimitar de antemano el problema que se tiene que resolver, y para dialogar con los medios de comunicación social es preciso apoyarse

sobre conexiones sólidas; de ahí la importancia de mantener debidamente contactos privilegiados con dichos medios.

Así, cuando se atraviesan tiempos de bonanza, de tranquilidad, incluso prosperidad, ha de orientarse las relaciones con los medios pensando en la posible crisis que se puede llegar a padecer, en lo que Coombs (1998) denomina una clara actitud de “estar siempre en crisis para no atravesar nunca por una”. Estas relaciones no se concretan exclusivamente en las acciones propias del gabinete de comunicación o de relaciones públicas, han de ir más allá y alcanzar aquellas otras propias del mix de comunicación, entre las cuales tiene una especial importancia la publicidad.

Ha de pensarse que los medios de comunicación social tienen en la publicidad la más importante fuente de ingresos. De manera que para cualquier medio la crisis de una organización con elevadas inversiones publicitarias en él también será su crisis. Es decir, si una crisis puede arrastrar a una organización que es el principal anunciante de un periódico, por ejemplo, aquella tendrá también un efecto negativo sobre la empresa periodística que lo edita al mermarle sus ingresos publicitarios.

En sus relaciones con los medios de comunicación social, la estrategia de comunicación deberá contemplar también los aspectos puramente humanos y mostrar interés por los profesionales que habitualmente informan de las actividades de la organización y mantener con ellos, siempre en la medida de lo posible, la mayor transparencia posible y facilitarles el mayor grado de conocimiento también posible sobre la propia organización, dado que cuanto mejor la conozca el periodista mayor será la efectividad a la hora de neutralizar los rumores o las informaciones interesadas de terceros y contrarias a los objetivos de la organización.

Por otra parte, González Herrero y Pratt (1996) señalan que la identificación de los posibles públicos destinatarios de la comunicación en momentos de crisis, el análisis de los medios de comunicación social que pueden desempeñar un papel clave en la resolución de la misma, la conformación del diseño de los mensajes, la anticipación de la toma de posición de la organización, y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación, constituyen los elementos que conviene anticipar y

tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas y en orden a definir las correspondientes estrategias de comunicación.

De acuerdo con Piñuel (1997) se muestra como ciertamente ilusorio el creer que se puede anticipar lo que los medios de comunicación social van a informar sobre la crisis, el tratamiento informativo que le van a dar y la línea editorial sobre la misma. La organización sumida en una crisis nunca podrá efectuar un control total de cómo los medios recogen la información que emite o de la que aquellos difunden por iniciativa propia. Es obvio que, tal y como ya se ha expuesto, el tono e intensidad de nuestras relaciones con ellos pueden ejercer una cierta influencia favorable. Ahora bien, a la hora de trazar una estrategia es conveniente analizar, en frío, las posibles actitudes de los medios ante la crisis, pues cada uno de ellos tiene su propia lógica de actuación, sus reflejos, sus compromisos, su estilo y línea editorial.

Otro de los elementos clave que debe contener la estrategia de comunicación lo constituye la elaboración de las bases sobre las cuales se confeccionarán los mensajes informativos. De lo que se trata es de definir previamente la estructura de los mensajes que habrán de ser difundidos una vez declarada la crisis. Por tanto, la elaboración formal de una guía con elementos invariantes, permitirá a la organización reaccionar rápidamente, pero de manera estructurada, ante cada riesgo previsto (Stossel, 1997).

La estrategia también contendrá un vademécum argumentativo al objeto de determinar el discurso que quiere hacerse prevalecer ante la opinión pública y ofrecer respuesta a todas las cuestiones que puedan ser planteadas, incluidas aquellas razones que justifiquen en caso dado el no ofrecer respuesta a un tema concreto. Este documento ha de ser sintético, susceptible de una lectura rápida y de un fácil manejo: exposición de principios fundamentales, desarrollo de argumentaciones claras, con datos precisos e irrefutables, balance de ventajas e inconvenientes, y preguntas y respuestas, etcétera.

La “visibilidad” de la organización por parte de la opinión pública es otro de los principios que debe contener toda estrategia. Es imprescindible que la organización sea “visible” para hacer conocer su posición, quiere ello decir que debe hacerse ver y entender.

## 4.2. El Papel de las Nuevas Tecnologías de la Información

Las Nuevas Tecnologías de la Información, si se comprenden desde la idea de los bits frente a los átomos (Negroponte, 1995), permiten establecer una visibilidad universal que evita las posibles opacidades de la función intermediaria de los medios de comunicación social al tiempo de mantener el control del mensaje y los tiempos.

En esta aldea universal, acertadamente “profetizada” por McLuhan (1993), las organizaciones cuentan ya con la posibilidad de llegar directamente con su mensaje, incluso de manera personalizada, a todos y cada uno de sus públicos, de manera inmediata o, cuando menos, poner la información a su disposición.

Con el desarrollo de Internet, tanto en lo que se refiere a las posibilidades comunicativas situadas en un mero orden técnico como a la generación de una nueva figura receptora de mensajes: el internauta, las organizaciones disponen de un nuevo medio de comunicación tal y como ya hace más de una década aventuró Terceiro (1996). Un medio de gestión propia que, en el caso de la gestión de crisis, muestra una gran potencialidad en cuanto a poder desarrollar una estrategia claramente proactiva. Y junto con Internet también ha surgido otra nueva herramienta de comunicación cual es la telefonía móvil, fundamentalmente en lo que se refiere a la utilización de los mensajes para llegar a determinados públicos. En este sentido, Saura (2005) apunta que los cambios tecnológicos de los últimos años, con la plena incorporación de Internet y el correo electrónico como canales de comunicación, también han afectado a la gestión de la comunicación de crisis. Si bien esta autora sitúa esta afección desde la perspectiva de Kotcher (1992), quien considera que las páginas web pueden servir a los grupos de interés para criticar a las empresas con gran facilidad a lo cual la citada investigadora añade que, en la actualidad, la información sobre las empresas circula en Internet, en muchas ocasiones, a más velocidad que la información generada por las propias empresas. No obstante, aunque los grupos de interés o presión pueden tener una mayor rapidez para comunicar que la de muchas empresas o instituciones, se debe añadir que nunca antes un individuo había tenido acceso a tanta gente o a tanta información, lo cual lleva a Saura a concluir que se antoja necesario utilizar las nuevas tecnologías durante una crisis. La cuestión está en ¿cómo?

Desde una actitud estratégica proactiva Internet permite que las páginas web de carácter corporativo cuenten con una zona oculta destinada a ser empleada solamente en situaciones de crisis. Una zona, previamente diseñada en función del correspondiente Plan, que solamente emergerá ante esas situaciones. Perfectamente estructurada, en cuanto a los públicos a los que debe dirigirse, canalizará el mensaje dominante y sus correspondientes submensajes en función de las características de los destinatarios de los mismos. De este modo podrá contar con una parte abierta, otra para los medios de comunicación social a modo de Sala de Prensa de Crisis y una tercera específica para los públicos internos.

En definitiva, esa zona web, tiene la potencialidad de presentarse como un medio de comunicación. Ofrece a la organización la virtualidad de funcionar, desde su Gabinete de Crisis, como la redacción de un medio y ejercer, sobre éstos, los medios de comunicación social convencionales, el control de los tiempos y a la vez ofrecer la información, globalizadamente, antes de que lo hagan aquellos, de manera que se ejerza un total control del mensaje y los receptores del mismo pueden efectuar un análisis comparativo entre lo que la empresa dice y lo dicho por los medios, de modo que la hipotética distorsión del mensaje ejercida por éstos últimos pueda quedar neutralizada o cuestionada. Para ello se antoja imprescindible una estrategia sustentada en la transparencia a fin de lograr la credibilidad de los públicos y de los propios medios de comunicación social. No ha de olvidarse que la organización, frente a éstos, cuenta con una importante ventaja cual es un mayor y fácil acceso a la información propia de la situación de crisis. Sin duda, esa credibilidad se verá potenciada en aquellas organizaciones que, a su vez, cuenten con una buena imagen, reputación y gocen de lo que hemos venido en definir como “inercia positiva”.

Como se ha señalado anteriormente a la organización no le es posible saber de antemano cual va a ser la reacción de los medios de comunicación social ni en qué modo van a transmitir el mensaje facilitado por ella, pero sí existe la certeza de cómo ésta lo comunicará a través de su zona de crisis en la web corporativa.

Por otra parte, las organizaciones cuentan también en las Nuevas Tecnologías de la Información con otro “medio” de comunicación cual es el correo electrónico que,

además de poder llegar universalmente a los públicos lo hace de manera personalizada e incluso con la posibilidad de canalizar un submensaje, dimanante del mensaje dominante, a la medida de cada receptor y respondiendo a los intereses propios de éste en relación a la situación de crisis generada. Además cabe llegar también a aquellas redes sociales, directa o indirectamente relacionadas con la crisis en cuestión, que detentan o puedan detentar alguna influencia en la conformación de la opinión pública. Redes que, en ocasiones, gozan de una mayor potencialidad de influencia social respecto a determinados medios de comunicación social. En esta misma línea de actuación cabría contemplar a la mensajería de la telefonía móvil.

A tenor de lo dicho cabría colegir que las Nuevas Tecnologías de la Información, lejos de representar un nuevo peligro o dificultad para la gestión de crisis, se muestran como instrumentos idóneos para desarrollar, desde un planteamiento meramente operativo, estrategias de comunicación para situaciones de crisis sustentadas en la proactividad, al mostrar una mayor eficiencia para lograr conjurar el caos, controlar los tiempos, eliminar las distorsiones en los mensajes y crear el mejor clima de comunicación para gestionar la siempre inevitable postcrisis. Por consiguiente, las Nuevas Tecnologías de la Información permiten, hoy en día, cumplir con eficiencia la máxima que rige en el concepto general de estrategia, al cual se subsume el de la comunicación estratégica, en orden a la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar (Pérez, 2001). Y que, en el caso de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis se evidencia aún más.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACH & ASOCIADOS, S.A. (2002), “Estudio sobre la vulnerabilidad de las empresas españolas para reaccionar ante situaciones de crisis”, Documento Interno, Madrid
- ANGEL, M<sup>a</sup> (1998), “Overdonsing on Health Risks”, *New York Magazine*, mayo, 14
- ARLEN, J. (1996), “The Cost of Doing Business?”, *Discount Store News*, vol. 35, n° 12 (junio)
- ARRANZ, J. C. (1997), *Gestión de la Identidad Empresarial y su Impacto sobre los Resultados*, Gestión 2000, Barcelona
- AUGUSTINE, N. (2001), “Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar”, *Gestión de la Crisis, Harvard Business Review*, Deusto, Bilbao

- BAKER, S. (1996), "Pray You Never Need this Software", *Business Week*, n° 34 (mayo).
- BAKKER, F. (1997), "El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis", *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, vol. 4
- (1999) "Gestión de Crisis en las empresas: Enfrentarse a lo inesperado", en DEL CORRAL, R. Dir., *Anuario de Comunicación 99*, Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, Madrid
- BALSERA, M. (1999), "Cómo rentabilizar la crisis", en DEL CORRAL, R. Dir., *Anuario de Comunicación 99*, Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, Madrid
- BARTON, L. (1990), "Crisis Management: Selecting Communications Strategy", *Management Decisión*, 28 (6)
- (1993), *Crisis in organizations: Managing and communicating in the ° heat of chaos*, South-Western Publishing Co., Cincinnati-Ohio
- BLAND, M. (1994), *The Crisis Checklist: A guide and checklist to help you prepare for and successfully handle crisis public relations*, Public Relations Consultants Association PRCA, London
- BECKER, E. (1973), *The denial of death*, Free Press, Nueva York
- BÉJIN, A.y MORIN, R. (1976), "Introduction", *Communications*, vol. 25
- BENOIT, W. (1997), "Image Repair Discourse and Crisis Communication", *Public Relations Review*, vol. 2, n° 23
- BERGE, D. (1990), *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*, Basil Blackwell, Cambridge-Massachussets
- BLOCK, F. (1979), *The origins of international economic disorders*, University of California Press, Berkeley-California
- BOLZINGER, A. (1982), "Le concept clinique de crise", *Bulletin de psychologie*, vol. XXV, n° 335
- BOOTH, S. (1998), "Conflicting Approaches to Risk Management: Recent Trends in the BSE Crisis", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 6, n° 4, Nueva York
- BUDD, J. (1998), "The Downside of Crisis Management", *The Strategist*, Fall
- CAPONIGRO, J.R. (2000), *The crisis counselor: A step by step guide to managing a business crisis*, Contemporary Books, Chicago

- CASTILLO, J. DEL, BAYÓN, M. y ARTETA, R. (1992), *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao
- CHASE, W. (1979), "Managing public policy issues", *Public Relations Review*, vol. 5, nº 2 (verano)
- COOPER, M. (1997), "Working With Señor Management in a Crisis", *Public Relations Tactics*, vol. 4, nº 3 (marzo)
- COOMBS, T. (1998), "An Analytic Framework for Crisis Situations", *Journal of Public Relations Research*, vol. 19, nº 3
- CORNADÓ, A. (2000), "La comunicación ante las situaciones de conflicto", en DEL CORRAL, R. Dir., *Anuario de Comunicación 2000*, Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, Madrid
- COULTER, P. (1997), "A Merger is Nothing But a Planned Crisis", *Communication World*, vol. 14, nº 1
- DIEZ DE CASTRO, E., MARTÍN ARMARIO, E. Y SÁNCHEZ FRANCO, M. (2002), *Comunicaciones de marketing. Planificación y control*, Pirámide, Madrid
- FEARN-BANKS, K. (1996), *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Mahwah, Nueva York
- FINK, S. (1986), *Crisis management: Planning for the inevitable*, American Management Association, Nueva York
- FITA, J. (1999), *Comunicación en programas de crisis*, Gestión 2000, Barcelona
- GIGLIOTTI, R. y JASON, R. (1991), *Emergency planning for maximum protection*, Butterworth-Heinemann:Stoneham, Massachusetts
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998), *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Bosch, Barcelona
- GONZÁLEZ HERRERO, A. y PRATT, C. (1996), "An Integrated Model for Crisis-Communications Management", *Journal of Public Relations Research*, vol. 2, nº 8
- GOTTSCHALK, J. (1993), *Crisis Response: Inside stories on managing image under siege*, Visible Ink Press, Detroit
- GUTH, D. (1995), "Proactive crisis communication", *Communication World*, 12 (9), october
- HALLAHAN, K. (2000), "Strategic Media Planning: Toward and Integrated Public Relations Media Model", *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, Boston
- HART, P. (1997), "Preparing Policy Makers for Crisis Management: The Role of Simulations", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 5, nº 4

- HASKOVEC, S. y FIRST, J. (1984), *Introducción al trabajo de las agencias de noticias*, Editorial Oriente, Santiago de Cuba
- HIEBERT, R. (1966), *Courtier to de Crowd*, Iowa State University, Iowa
- HIGGINS, J.M. (1991), *The management challenge*, McMillan, Nueva York
- HILL-NORTON, P. (1976), “Crisis management”, *NATO Review*, vol. 5, october
- HORTON, T. (1983), “Rumors: A Corporate Communication Crisis”, *Security Management*, 27 (6), june
- IRVINE, R. (1997), “What’s a Crisis Anyway?”, *Communication World*, julio
- JILES, J. (1997), “Lessons Learned from the UPS Strike”, *Public Relations Tactics*, vol. 4, n° 11 (noviembre)
- KHARBANDA, O. y STALLWORTHY, E.A. (1986), *Management disasters and how to prevent them*, Gower Publishing Company, Vermont
- KLEIBOER, M. (1997), “Simulation Methodology for Crisis Management Support”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 5, n° 4, Nueva York
- KOTCHER, R. (1992), “The technological revolution has transformed crisis communications”, *Public Relations Quarterly*, 37 (3), Otoño
- KOTLER, P. (2003), *Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z*, Pearson-Prentice may, Madrid
- LACASA, A. (1998), *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Gestión 2000, Barcelona
- LAGADEC, P. (1993), *Preventing Chaos in a crisis: Strategies for executives*, McGraw Hill, London
- LERBINGER, O. (1997), *The Crisis Manager*, Lawrance Erlbaum Associates, Nueva York
- LITRAN, J.J. (2001), “El valor de la comunicación en las situaciones de crisis”, en LÓPEZ, A. Dir., *Anuario de Comunicación 2001*, Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, Madrid
- LUKASZEWSKI, J. (1993), *The Executive Crisis Management Workbook: Step by Step process to develop your crisis plan*, Philips Business Information, Washington
- MARCONI, J. (1997), *Crisis Marketing: When bad things happen to good companies*, 2ª ed., American Marketing Association, Chicago
- MARRA, F. (1998), “Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations”, *Public Relations Review*, vol. 4, n° 24

- MARTÍN, F. (1997), *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, Salamanca
- MARTÍN, C. Et al (1998), “La comunicación para situaciones de crisis”, *Investigación y Marketing*, 60
- MARTÍNEZ, V.A. (2000), “Proyecto Docente de Titularidad de Universidad”, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas, Universidad de A Coruña.
- (2001), “Comunicación para la crisis: Mar Egeo”, en RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. Coor., *Casos de Comunicación Comercial*, Civitas, Madrid
- (2007), “Concepción estratégica de la comunicación en la resolución de crisis alimentarias con incidencia en la salud: el paradigma de la Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB) o “mal de las vacas locas”, *Fisec-estrategias*, 7
- MARTÍNEZ, V.A., ET al. (2003), “Retos da comunicación empresarial ante situacións de crise”, nº 2 (xuño), *Estudios de Comunicación*, Sección de Comunicación, Consello da Cultura Galega, Santiago de Compostela
- (2004), “Efectos de la corrupción en la imagen percibida de la empresa”, *ZER*, 17
- (2006), “El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno”, *Fisec-Estrategias*, 2
- McLUHAM, M. (1993), *La galaxia Gutemberg*, Círculo de Lectores, Barcelona
- MEYERS, G y HOLUSHA, J. (1986), *When it hits the fan: Managing the nine crisis of business*, Houghton Mifflin Company, Boston-Massachussetts
- MIDDLEBERG, D. (1996), “How to Avoid a Cybercrisis”, *Publici Relations Tactics*, vol. 3, nº 11 (noviembre)
- MITROFF, I. Et al (1996), “Thinking About the Unthinkable”, *Across the Board*, vol. 33, nº 8 (septiembre)
- MITROFF, I. y PEARSON, C.M. (2002), *Cómo gestionar una crisis*, Gestión 2000, Barcelona
- MORALES, L. (1997), “La necesidad de un plan de comunicación de crisis en las empresas”, en DEL CORRAL, R. Dir., *Anuario de la Comunicación 1997*, Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, Madrid
- MUNN, H. (1996), “Learning From Crisis: The Sad Saga of Susan Smith”, *The Public Relations Strategist*, vol. 2, nº 2 (verano)
- MYERS, K. (1993), *Total contingency planning for disasters: managing risk...minimizing loss... ensuring business continuity*, John Wiley & Sons, Nueva York

- NEGROPONTE, N. (1995), *El mundo digital*, Ediciones B, Barcelona
- NOLAN, J. (1984), "Protect your public image whit performance", *Business and its publics*, Harvard Business Review, Nueva York
- NUDELL, M. y ANTOKOL, N. (1986), *The handbook for effective emergency and crisis management*, Lexington Books, Massachussets
- O'CONNOR, J. (1987), *The meaning of crisis: A Theoretical introduction*, Basil Blackwell, Oxford
- PAUCHANT, T.C. y MITROFF I.I. (1988), "Crisis prone versus crisis avoiding organizations: Is your company's culture its own worst enemy creating crisis?", *Industrial crisis Quarterly*, vol. 2, nº 1
- PAUCHANT, T.C. y MITROFF I.I. (1992), *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-California
- PÉREZ, R.A. (2001), *Estrategias de comunicación*, Ariel, Barcelona
- PERROW, C. (1984), *Normal accidents: Living with high-risk technologies*, Basis Books, Nueva York
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997), *Teoría de la Comunicación y gestión de las Organizaciones*, Síntesis, Madrid
- PLOWMAN, K. (1998), "Power in Conflict for Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, vol. 4, nº 10
- PULGAR RODRÍGUEZ, L. Del (1999), *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, ESIC, Madrid
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2007), *Diccionario de la Lengua Española*, vigésima segunda edición, Espasa Calpe, Madrid
- REINHARDT, C. (1987), "How to andel a crisis", *Public Relations Journal*, vol. 43 (noviembre), nº 11
- RIES, A. y TROUT, J. (1996), *Posicionamiento*, McGraw Hill, Madrid
- ROBERTS, S. (1997), "Mattel Recalling Dolls to Patch up Image", *Business Insurance*, vol. 31, nº 2 (junio)
- ROBINSON, J.A. (1968), "Crisis", en *International Encyclopedia for Social Sciences*, vol. 3, McMillan and The Free Press, Nueva York
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994), *Integración de la identidad y de la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Esic, Madrid

- (1996), *Auditoría de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, Madrid
- SAURA, P. (2005), *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid
- SEYMOUR, M. y MOORE, S. (2000), *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*, Casel, London
- SHELDON, P. (1994), *La Dirección ante Situaciones de Crisis*, Finacial Times-Folio, Barcelona
- SLATTER, S. (1984), *Corporate recovery: Successful turnaround strategies and their implementation*, Penguin Books, Nueva York
- SMART, C. (1985), “Strategic business planning: Predicting susceptibility to crisis”, en *Corporate crisis management*, Petrocelli Books, Princeton-New Jersey
- SMART, C., THOMPSON, W. y VERTINSKY, I. (1978), “Diagnosing corporate effectiveness and susceptibility to crisis”, *Journal of Business Administration*, vol. 9, nº 2
- SMITH, J. (1996), “Learning from crisis: In the Heat of Battle”, *The Public Relations Strategist*, vol. 2, nº 2 (verano)
- SOTELO ENRIQUEZ, C. (1999), “¿Qué es la comunicación de crisis?”, en *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*, Eunsa, Pamplona
- STOSSEL, J. (1997), “Overcoming Junk Science”, *Wall Street Journal*, enero, 9, Nueva York
- SULLIVAN, J. (1996), “Crisis Management: Prevention and Preparation”, *Vital Speeches of the Day*, vol. 63, nº 2 (noviembre)
- SUSKIND, L. (1996), *Dealing with An Angry Public*, The Free Press, Nueva York
- TAMAMES, R. y GALLEGO, S. (1995), *Diccionario de economía y finanzas*, Alianza, Madrid
- TERCEIRO, J.B. (1996), *Socied@d digit@l. Del homo sapiens al homo digitalis*, Alianza Editorial, Madrid
- WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. (1993), *La Dirección de la Comunicación. Prácticas profesionales*, Nueva Visión, Buenos Aires
- WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W. y CAMERON, G. (2000), *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, 6ª ed., Adisson Wesley-Pearson, Madrid

WYLIE, F. (1997), "Anticipation: Key to Crisis Management", *Communication World*, julio

WILLIAMS, L. (1996), "Silence in not Golden", *Communication World*, vol. 13, n° 8 (octubre-noviembre)

YOUNGSON, P. (2001), "Coercive Containment: The New Crisis Management", *International Relations*, vol. 15, n° 5, Sage Publication, Boston

Para citar este artículo:

**Martínez Fernández, Valentín Alejandro** (20-10-2008). LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ANTE SITUACIONES DE CRISIS.

HOLOGRAMÁTICA - Facultad de Ciencias Sociales UNLZ, Número 9, VII, pp.25-56

ISSN 1668-5024

URL del Documento : <http://www.cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=954>