**CRISIS MANAGEMENT**

**SHAPING TOMORROW**

**Introducción**

Warren Buffett, empresario e inventor estadounidense considerado uno de los inversores con más éxito del mundo, dijo: 'Se tardan 20 años en labrarse una reputación y cinco minutos en arruinarla. Si piensa en ello, hará las cosas de forma diferente'. Las causas de las crisis de comunicación pueden variar desde las más simples hasta las más complejas. Una crisis puede deberse a declaraciones irreflexivas, emotivas o fuera de lugar. Los problemas pueden deberse a la falta de una respuesta adecuada a los acontecimientos, a la falta de valor para admitir un error o a una estrategia de comunicación inadecuada. O simplemente, una crisis de comunicación puede estar provocada por situaciones reales y dolorosas dentro de la institución.

En cualquier caso, la comunicación de crisis debe gestionarse adecuadamente. En la era del rápido desarrollo de los medios digitales, es crucial adquirir habilidades en la gestión de la comunicación de crisis. No siempre es posible evitar las situaciones de crisis, pero podemos anticiparnos a ellas, prepararnos adecuadamente y aprender a reaccionar a tiempo. La formación de un equipo profesional de gestión de crisis es esencial, ya que debe ser capaz de intervenir con prontitud y, si es necesario, reconstruir la imagen de nuestra institución. Es crucial comprender que toda crisis mediática puede convertirse en una oportunidad.

De hecho, comprender plenamente el panorama de los medios de comunicación es vital. Vivimos en un ciclo mediático 24/7, en el que cada individuo tiene un megáfono a través de los medios sociales, lo que ha cambiado radicalmente la forma en que nos expresamos hoy en día. Todo el mundo dispone también de las herramientas para gestionar el mensaje a través de los canales de comunicación. Sin embargo, en caso de crisis, es esencial hacer hincapié en la necesidad de contar con profesionales de la comunicación.

**Antes de la crisis**

**Crisis: peligro y oportunidad**

En un discurso pronunciado en 1959, John F. Kennedy dijo claramente: "Cuando se escribe en chino, la palabra *crisis tiene* dos caracteres: uno representa el peligro y el otro la oportunidad". Aunque hoy se reconoce ampliamente que ésta no es la interpretación correcta de los caracteres chinos, la afirmación del presidente Kennedy sobre las oportunidades que presenta una crisis puede ser significativa. Las palabras de su discurso han sido ampliamente repetidas en los negocios, la educación, la política y los medios de comunicación.

En un momento de crisis, nuestra decisión más crucial es cómo actuar. Es crucial recordar que nunca podemos pasar por alto el lado positivo de una situación de crisis. A veces, es precisamente durante una crisis cuando el mundo encuentra el impulso necesario para convertir retos aparentemente insuperables en oportunidades concretas.

Hay que tener en cuenta lo siguiente, incluso antes de que se produzca una crisis:

* Implementar mecanismos preventivos, como cursos de formación sobre comunicación;
* Seleccionar un grupo de personas que incluya un coordinador;
* Formar a las figuras clave de la empresa para gestionar la comunicación en situaciones de crisis;
* Desarrollar procedimientos de comunicación específicos para hacer frente a posibles crisis;
* Crear un documento interno apropiado, un manual de crisis, que proporcione directrices detalladas para el personal durante situaciones críticas;
* Preparar plantillas listas de declaraciones de prensa, facilitando una respuesta oportuna y eficaz ante acontecimientos imprevistos;
* El papel del coordinador es de gran importancia, ya que requiere la elección de una persona que represente a las instituciones de forma competente, especialmente en situaciones de crisis;
* El responsable de prensa o portavoz no tiene por qué ser necesariamente un sacerdote; es crucial que los portavoces corporativos reciban la formación adecuada, teniendo en cuenta los escenarios de crisis;
* No subestimar la posibilidad de una crisis; la comunicación de crisis implica una preparación constante antes de que se produzca la situación;
* En el seno de la Iglesia, las crisis suelen ser el resultado de acciones concretas, como el abandono del sacerdocio, los abusos sexuales, el comportamiento inapropiado en Internet, el fraude financiero o las palabras descuidadas durante los sermones.

**Periodistas: aliados, no enemigos**

Un papel clave en la fase previa a la crisis es adoptar una actitud adecuada hacia los periodistas y garantizar la máxima transparencia en las situaciones de crisis. Un ejemplo elocuente fue la reunión sobre las Crisis en la Iglesia, realizada en el Vaticano en el 2019, en la que Valentina Alazraki pronunció un importante discurso.

Del 21 al 24 de febrero de 2019 se celebró en Roma la cumbre vaticana sobre los abusos sexuales a menores, titulada "La protección de los menores en la Iglesia". El papa Francisco convocó a obispos de todo el mundo para reflexionar sobre los abusos sexuales y el acoso sexual. La oficina de prensa del Vaticano declaró que el objetivo de la reunión era dejar "absolutamente claro" a los obispos cómo prevenir y tratar los abusos sexuales.

Valentina Alazraki, una experimentada periodista vaticana, que ha trabajado para cinco pontificados en cuatro décadas, fue una de las ponentes principales. Compartió palabras y pensamientos significativos que dejaron una profunda impresión en los participantes. Durante su presentación, Alazraki hizo hincapié en la falta de comunicación como otra forma de abuso, advirtiendo a los obispos que, si no son capaces de informar a los medios, a los fieles y a la opinión pública, el escándalo aumentará aún más.

Los periodistas son aliados, no enemigos - estas palabras resultaron muy sugerentes para muchos obispos y periodistas. Valentina dijo: 'Si están en contra de los que cometen o encubren abusos, entonces estamos en el mismo bando. Podemos ser aliados, no enemigos. Le ayudaremos a encontrar las manzanas podridas y a vencer la resistencia para separarlas de las sanas. Pero si no se decide radicalmente a estar del lado de los niños, de las madres, de las familias, de la sociedad civil, hacen bien en tenernos miedo, porque los periodistas, que buscamos el bien común, seremos sus peores enemigos'.

**Durante la crisis**

En el contexto de una crisis y de la comunicación mediática relacionada con ella, surgen principios clave que, si se siguen con diligencia, mejoran significativamente la capacidad de comunicar las situaciones, a menudo intrincadas, de forma ordenada y transparente.

**Reglas básicas**

**Eficacia y rapidez**

La respuesta a una crisis debe ser oportuna. La institución debe estar preparada para actuar a las pocas horas de producirse la crisis. Sin embargo, hay que recordar que en la era de los medios digitales, el tiempo de respuesta a una crisis se ha reducido prácticamente a una docena de minutos. Una acción de comunicación inmediata ayuda a minimizar los daños y a evitar la propagación de información errónea. Proporcionar información precisa, completa y oportuna evitará especulaciones. Comprender el origen de la crisis es esencial para abordarla de forma específica y eficaz.

**Equipo**

La formación de un equipo de gestión de crisis es imperativa. Este grupo debe estar formado por diversos profesionales, incluidos representantes de la dirección, abogados, especialistas en comunicación y personas con experiencia en el área específica de la crisis. El grupo debe preparar un plan de comunicación para la gestión de crisis a largo plazo. La gestión de crisis no termina con la publicación de la primera comunicación.

**Coordinador de comunicación**

En el vertiginoso y polifacético mundo actual de los medios de comunicación, toda situación de crisis requiere una persona responsable de la coordinación para garantizar que la gestión de la información sea eficaz y coherente. Esta persona garantiza la coherencia de la comunicación, la rapidez de la respuesta, integra la gestión de los diferentes canales de comunicación, establece y mantiene relaciones con los medios de comunicación, planifica y analiza estratégicamente la situación y coordina las actividades internas.

**Primera declaración (holding statement)**

La primera declaración a los medios de comunicación, conocida como ‘holding statement’, pretende confirmar lo sucedido sin entrar en detalles. En esta primera fase, no disponemos de toda la información y aún estamos verificando los hechos. El objetivo es comunicar que somos conscientes del incidente, estamos investigando las causas y, si es necesario, pedimos disculpas y expresamos nuestro pesar. Proporcionaremos detalles adicionales en un futuro próximo a medida que estén disponibles. Esta declaración debe emitirse lo antes posible, preferiblemente entre una y dos horas después del incidente, con una comunicación posterior. Por eso son necesarias las declaraciones preparadas, muy útiles en tiempos de crisis.

**Comunicación interna**

La comunicación interna es tan crucial como la externa. Los empleados deben estar informados sobre la situación, los planes de acción y su papel en la gestión de la crisis. Una comunicación interna eficaz debe incluir actualizaciones periódicas sobre la situación, directrices claras sobre qué hacer y respuestas a las preguntas más frecuentes. Es importante que los empleados sepan a dónde dirigirse para obtener más información y apoyo.

**Comunicación integrada**

En situaciones difíciles, la comunicación debe ser integrada. Los mismos mensajes deben aparecer en diferentes formas y canales en Internet, los medios sociales, la televisión, la radio, la prensa y en las comunicaciones internas de la institución. Se trata de mantener un mensaje coherente en todos los canales de comunicación. La comunicación de crisis requiere un enfoque proactivo. Es importante recordar en la comunicación que hay que ser empático con los afectados por la crisis, comprender sus preocupaciones y responder adecuadamente a sus necesidades.

**Supervisión**

Supervisar los medios de comunicación sociales y tradicionales es crucial durante una crisis. Seguir las reacciones de la gente, de los periodistas, responder a preguntas y comentarios y proporcionar actualizaciones son componentes esenciales de una comunicación eficaz. En la era de Internet, la información se difunde rápidamente a través de los medios sociales con un impacto significativo.

**Errores que se deben evitar**

**Nunca en solitario**

Afrontar una crisis mediática en solitario le expone al riesgo de cometer errores de comunicación. Sin el apoyo de un equipo especializado, es fácil cometer errores, difundir información incompleta o inexacta y reaccionar de forma impulsiva en lugar de estratégica. La falta de experiencia en la gestión de crisis puede conducir a una comunicación desorganizada e ineficaz, que puede empeorar la situación en lugar de mejorarla.

**Responda siempre**

Ignorar las llamadas de los medios de comunicación y de los periodistas sólo genera más preguntas. La transparencia es esencial para gestionar eficazmente una crisis. Los medios de comunicación procesarán la historia con o sin nuestra participación. Ignorar la situación o retrasar la respuesta puede suponer una pérdida de control sobre la narración, teniendo en cuenta la rapidez con la que transcurre el tiempo en una crisis. Debe evitarse el uso de la frase "sin comentarios", ya que puede interpretarse como una confirmación de culpabilidad y un intento de ocultar información. Si es imposible se debe hablar de ciertos temas y dar una breve explicación para evitar el aspecto de ocultación de información.

**Portavoz**

Recientemente se han producido cambios en el enfoque del papel del responsable de prensa (portavoz) en situaciones de crisis. Antes, toda crisis requería que una persona fuera la principal fuente de información para los medios de comunicación y el público. Sin embargo, en el mundo actual, debido a la naturaleza de los medios de comunicación, el papel del responsable de prensa (portavoz) se ha reducido y el papel del coordinador de crisis es cada vez más crucial. Sin embargo, el responsable de prensa sigue teniendo que trabajar con todo el equipo y estar preparado de forma competente. Un portavoz no preparado puede no sólo no resolver una situación de crisis, sino crear otra.

**Evitar la culpabilización y las acusaciones**

Evitar culpar a los medios de comunicación o acusarlos directamente es crucial durante la gestión de una crisis. No hay nada peor para los periodistas que ser acusados sin fundamento, ya que esto puede agriar las relaciones y empeorar la situación. Los medios de comunicación desempeñan un papel crucial a la hora de informar al público y pueden ser poderosos aliados si se manejan correctamente. En lugar de hacer acusaciones, es más productivo colaborar con los periodistas, proporcionándoles información precisa y oportuna.

**Emociones**

Dejarse llevar por las emociones durante las apariciones públicas ante las cámaras, añadir emociones superfluas a los textos de las declaraciones escritas para los medios de comunicación, ofender a los periodistas, amenazar con emprender acciones legales contra ellos, perder el control de las emociones durante las ruedas de prensa y mostrar un comportamiento ansioso: todo esto es lo contrario de una lógica sana en situaciones de crisis.

**Primera declaración**

La publicación de una declaración no bien preparada para los medios de comunicación puede agravar la crisis. Una declaración no profesional tiene las siguientes características: se redacta sin consultar a los demás; está influida por las emociones; acusa a los medios y a los periodistas; defiende a los acusados y ataca a las víctimas de la situación de crisis; no incluye elementos de disculpa, voluntad de cooperar con las autoridades competentes, contacto con los periodistas, asistencia a las víctimas, transparencia en la comunicación. Una declaración de este tipo sólo puede agravar la crisis.

**Errores de los directivos**

En una institución en crisis, es crucial que la dirección no deje a la persona en crisis a cargo de la gestión o la comunicación de la institución. En tal situación, deben tomarse medidas correctivas, incluida la delegación de nuevas personas en estas funciones clave. Dejar a la persona objeto de la crisis en estos puestos suele acarrear más complicaciones.

**Velocidad de respuesta**

No responder con la suficiente rapidez a una crisis puede provocar una escalada del problema y empeorar la situación. En el mundo actual, en el que la información se difunde rápidamente a través de los medios sociales y los canales de noticias tradicionales, un retraso en la respuesta puede contribuir a la propagación de información errónea, especulaciones y rumores, que pueden dañar aún más la reputación de una institución.

**Después de la crisis**

**Evaluación**

El primer paso del plan de recuperación tras una crisis es realizar un análisis exhaustivo de la situación. Esto implica la recopilación y el análisis de los datos pertinentes sobre la crisis, incluidas las causas, las consecuencias, la duración, el alcance y las partes interesadas. El análisis debe identificar los puntos fuertes y débiles de la respuesta de la organización, junto con las oportunidades y amenazas futuras. Debe examinarse la estrategia de comunicación existente (interna y externa), introduciendo cambios si es necesario para hacerla más precisa y moderna. Además, debe comprobarse si las plantillas de las declaraciones preparadas para los medios de comunicación han funcionado y cómo ha llevado a cabo sus tareas el coordinador.

**Formación**

Revisar la formación de los responsables de comunicación de crisis es un paso crucial que requiere calma y atención. Es importante evaluar periódicamente la eficacia de la formación e introducir actualizaciones o cambios en función de los nuevos retos y tendencias en el ámbito de la comunicación de crisis. La formación sobre la transformación digital y las herramientas relacionadas con la inteligencia artificial es muy importante.

**Comunicación interna**

Mantener y consolidar una comunicación interna adecuada sobre la institución es crucial, sobre todo centrándose en la situación posterior a la crisis. Una vez gestionada y resuelta la crisis, es importante seguir informando e implicando al personal sobre la evolución de la situación, las medidas adoptadas y los resultados obtenidos.

**Cuestiones jurídicas y de personal**

Si es necesario, realice los cambios oportunos en el personal de la institución. También debe prestarse atención a los procedimientos y a la finalización de todos los asuntos relacionados con las leyes estatales y eclesiásticas.

**Conclusión**

La gestión de la comunicación en situaciones de crisis requiere profesionalidad y la implicación de muchas personas. En tiempos de supuesta "normalidad", sin crisis en curso, es importante prepararse para futuras situaciones de crisis, que sin duda surgirán. Es esencial adquirir experiencia en medios digitales y tradicionales, establecer contactos con periodistas y comprender los principios y errores de la comunicación de crisis. Tras una posible crisis, es necesario evaluar la situación, sacar conclusiones y tomar las decisiones necesarias basándose en la experiencia adquirida.

Las situaciones de crisis pueden compararse con el viento. Para quienes la comunicación de crisis resulta difícil, estos momentos son como intentar detener y encerrar el viento en un cubo. Los profesionales de las crisis, en cambio, comprenden la naturaleza del viento, aprecian su velocidad, sus ráfagas, su fuerza, su imprevisibilidad y su impacto en el entorno. Saben que, como el viento, una situación de crisis puede cambiar inesperadamente de dirección, ganar fuerza y destruir todo lo que encuentra a su paso. Los especialistas en comunicación de crisis saben que tarde o temprano llegará el viento y están preparados para esas situaciones.

No cabe duda de que debemos seguir aprendiendo a llegar a la gente a través de los medios de comunicación en situaciones de crisis, aunque no sea una tarea fácil. Sin embargo, el quid de la cuestión es que debemos adoptar un enfoque extremadamente proactivo ante las crisis. Como subraya a menudo el Papa Francisco, una crisis puede verse como una oportunidad para innovar y emprender acciones nuevas y significativas. Afrontar una crisis requiere valor y determinación, pero también puede ser un momento en el que surjan nuevas soluciones y perspectivas. Es importante recordar que nunca salimos de una crisis sin cambios: podemos salir mejor o peor, dependiendo de las acciones que emprendamos. Por lo tanto, es crucial afrontar las crisis con sabiduría, aprendiendo de ellas y creciendo como individuos y como organizaciones.

Maciej Makula SDB