

INSTRUCCIONES DE USO

«Puente sobre aguas turbulentas» fue mi primer disco, un *single* de 45 rpm. No lo compré yo (era demasiado pequeño), pero fue un regalo de esos que te hacen feliz. Recuerdo que lo escuchaba tantas veces que pronto me regalaron otros, para que no fuera monotemático... Soy consciente de que hablar de Simon & Garfunkel es quizá demasiado *revelador* de mi edad, pero eso es lo de menos: les debo este homenaje por haberme inspirado con su canción para titular este libro.

Porque hay que reconocer que vivimos en mares turbulentos. Los últimos años están plagados de sucesos dolorosos en todos los sectores de la vida social, desde el financiero a las telecomunicaciones, en el ámbito de la ecología como en productos de consumo masivo. Y no han afectado a empresas de segundo nivel: las han sufrido organizaciones de gran prestigio y larga tradición.

En este mundo en el que los riesgos están a la orden del día, la gente espera de los que mandan unos niveles de competencia y de previsión sin precedentes en la historia. Una encuesta a miembros de consejos de administración muestra que a medida que crece el número de organizaciones que han de enfrentarse a circunstancias críticas, inciertas y urgentes, los consejos y otros públicos prioritarios esperan y exigen que los directivos se preparen para lo impensable¹.

¹ PwC (2012), citado por Waller, Lei & Pratten (2014: 208).

Este libro se dedica a un aspecto concreto de la resolución de problemas: la comunicación. La comunicación de crisis es una disciplina a caballo entre dos ámbitos, la ciencia del *management* y el arte de la comunicación. Es un elemento considerado significativo en la gestión, porque contribuye eficazmente a los esfuerzos de cualquier directivo por superar una situación crítica; y es el último eslabón de la comunicación corporativa, pero de gran relevancia en la práctica, ya que –como dice uno de mis maestros– «la única comunicación de verdad es la comunicación de crisis»; solo entonces muchos jefes prestan atención a la comunicación.

La comunicación de crisis no es una disciplina teórica, pero menos aún se regula por recetas mágicas y secretas impartidas por unos pocos *elegidos* que quieren convencer al mundo de que son los únicos que saben cómo superar una crisis. Sus reglas no son como las leyes de la física: a veces la misma acción provoca reacciones muy diversas, y viceversa: no se puede minusvalorar el papel de la suerte en una crisis. «No hay sabios teóricos en *crisología*, sino profesionales que saben manejar una crisis porque han sufrido muchas: se aprende con la experiencia»².

Augusto Comte definió la filosofía como «el saber para prever para proveer»³. La afirmación es bastante discutible, pero al menos describe intachablemente la esencia de las disciplinas prácticas. Entre ellas se encuentra la ciencia del gobierno o *management*, de la que forma parte la comunicación corporativa.

El hilo conductor del libro es la virtud de la prudencia. El propósito que inspira estas páginas no es otro que introducir el concepto de riesgo, inseparable del gobierno de cualquier institución, para promover la prevención, la preparación y la comunicación serena y decidida cuando los problemas se presenten. Con otras palabras: fomentar un liderazgo responsable.

Quien es prudente asegura su negocio con una póliza antirrobo y pone rejas en las ventanas; el frívolo, en cambio, tomará las mismas medidas solo después de recibir la visita de los amigos de lo ajeno. Más aún, hay orga-

² Augustine (2009: 2).

³ *Curso de filosofía positiva*, Introducción.

nizaciones que no solo prevén los daños que podría ocasionar un incendio y disponen salidas de emergencia, extintores y un plan de evacuación del edificio, sino que además son conscientes de que no hay un incendio más grave que una opinión pública en llamas, y se preparan por si tienen que enfrentarse a episodios que pueden dañar las relaciones entre la organización y sus públicos.

Desde esa perspectiva, se entiende la importancia de cuidar los aspectos comunicativos de la crisis, porque los daños a la reputación y a la imagen institucional pueden ser más graves que los materiales. Por ejemplo, la recogida de un producto defectuoso representaría un problema caro pero *relativamente* sencillo si no significase un maremoto en las opiniones y en las actitudes de la gente. En esas circunstancias, los responsables de una institución han de enfrentarse a dos problemáticas diversas: cómo resolver el problema y cómo explicar lo sucedido. Y no está claro que lo primero sea siempre lo más importante: retirar un producto del mercado representa una pesadilla logística y un gasto enorme, pero no son parangonables con los efectos económicos de la pérdida de confianza por parte de los consumidores, que puede llegar a forzar el cierre de la empresa.

Además, no debería sorprendernos que la opinión pública dé más importancia al comportamiento de la organización durante la crisis, que al problema mismo. En resumen, una desgracia le puede pasar a cualquiera, pero es en la desgracia cuando juzgamos si alguien es honrado y competente, o no lo es.

La adaptación prudencial a la situación concreta es tan importante que incluso los principios de esta disciplina han de aplicarse con prudencia: no son dogmas de fe ni demostraciones matemáticas, sino consejos para hacerse las preguntas importantes. Por ejemplo, «elegir siempre lo más seguro» no se puede llevar hasta el extremo: el único modo de evitar todos los riesgos es no hacer nada (y ni con esas). Y lo mismo vale para decir siempre la verdad, o ser responsable de los propios actos. «Todo con medida, nada con exceso», dijo Solón, uno de los siete sabios de Grecia, y eso se aplica hasta a la prudencia.

Una palabra para explicitar el sentido del subtítulo. Cuando en este libro se habla de ética, me refiero a la ética clásica, que reconoce que junto

al ser hay un deber ser: es decir, que el bien se presenta al ser libre como un deber interno de conciencia, como realidad distinta de lo que es útil, o estadísticamente normal, o jurídicamente exigible. Esta corriente de pensamiento, que va desde Aristóteles hasta Spaemann pasando por Tomás de Aquino, Brentano y Pieper, habla de la ética como saber normativo, pues establece normas de conducta de valor absoluto e incondicionado. Espero que estas sencillas coordenadas basten para resultar transparente en mis planteamientos de fondo.

Este libro bebe de cuatro fuentes distintas. En primer lugar, de muchas monografías de la disciplina, que ya va adquiriendo madurez y solera. Después, de los *case studies* de episodios concretos, que permiten extrapolar del pasado lecciones aplicables al futuro. La comunicación de crisis ha progresado al paso de las monografías sobre crisis famosas (Exxon Valdez, Tylenol, Pepsi, Union Carbide, Perrier, Enron, BP, etc.), de cuyo atento análisis se han deducido las listas de mejores prácticas⁴. En tercer lugar, de la investigación de las ciencias aplicadas, que ha pasado por el tamiz de la prueba empírica a tesis y recomendaciones provenientes de los *case studies* o de la intuición. Y por último, de mis experiencias personales en la gestión y la comunicación de algunos «problemillas».

El objetivo que me he propuesto es hacer reflexionar de manera ordenada acerca de los principios y las prácticas más eficaces en la comunicación de crisis, para formar la cabeza a gente que trabaja, o se prepara para hacerlo, en el ámbito de la comunicación institucional⁵. *Mi objetivo es hacer pensar*, no dar recetas ni reglas de aplicación inmediata. Podría hacerse de otro

⁴ Cfr. Seeger (2006: 233); Reynolds (2002), Covello (1992, 2003) y Sandman & Lanard (2004).

⁵ Utilizo casi indistintamente los términos «comunicación institucional» y «comunicación corporativa» para referirme a la comunicación de todo tipo de instituciones (comerciales, financieras, políticas y sin ánimo de lucro), según la descripción de Gutiérrez: «estructura y actividad organizada para suscitar y establecer relaciones comunicativas en el mercado de la comunicación, con personas y entidades, sobre la identidad y la misión institucional». Gutiérrez (2006: 35). Entre ambos, prefiero «institucional», aunque soy consciente de que muchos autores españoles refieren ese término a las entidades de carácter público. Los prefiero al de «Relaciones públicas», por el lastre semántico peyorativo de esta última expresión en el lenguaje coloquial. Para una mayor precisión terminológica, cfr. Caro, en Peña, Pacheco y Martínez (2012).

modo (hay magníficas monografías planteadas de manera distinta⁶), pero el método elegido permite entrar a los temas con calma, y discutir mentalmente con el lector sobre sus modos de pensar y sobre sus hábitos de liderazgo.

De todos modos, todo gira alrededor de la crisis, en un intento de destacar la unidad entre gestión y comunicación que debería darse en la respuesta a cada situación crítica. Por eso no comienzo hablando de comunicación corporativa, y de qué papel cumple la comunicación de crisis en ese marco, sino al revés: cómo se gestiona la crisis, y qué papel cumple la comunicación en esas situaciones.

El contenido se articula en las cuatro fases clásicas de la comunicación institucional: análisis, programación, implementación y evaluación. El análisis incluye el estudio del contexto social (capítulo I), la noción de crisis (II), los principios inspiradores (III) y la consideración de los públicos de las instituciones durante las situaciones críticas (IV). La programación abarca la prevención de conflictos y crisis (V) y la elaboración del plan (VI). Siguen las orientaciones para implementar la comunicación (capítulos VII y VIII) y las estrategias de evaluación y recuperación en el periodo posterior a la crisis (IX). El libro concluye con algunas consideraciones transversales sobre los gestores de la crisis (X).

Este enfoque pedagógico explica también la extensión y el tratamiento. En ningún punto es exhaustivo (cada capítulo daría para un libro entero), pero de vez en cuando repito ideas que me parecen clave, como hacen los buenos publicitarios. El contenido fundamental va en el cuerpo, y, para no distraer, los ejemplos van a pie de página, junto al aparato crítico y las reflexiones, que quizá interesen solo a los académicos. He procurado citar el origen de las ideas, salvo cuando han pasado ya al acervo común de la disciplina.

⁶ Por ejemplo, un enfoque eminentemente práctico, «llave en mano», empezaría por el nombramiento del comité de crisis, la identificación de portavoces y la determinación de los canales de comunicación; seguiría con la identificación de los públicos y de los tipos de crisis; desarrollaría luego borradores de respuesta para cada caso; y terminaría con observaciones sobre la puesta en práctica del plan. Es el esquema de libros estupendos como el de Czarnecki (2007) y muchos otros.

Concluyo expresando mi gratitud a dos maestros que ya no están con nosotros, Carlos Llano y Alfonso Nieto, y a unos cuantos amigos, profesores o colegas de la comunicación corporativa, que han leído distintos borradores del libro y han aportado numerosas ideas, sugerencias y puntos de reflexión: Ascheri, Bel, Cannata, Carroggio, Esponda, La Porte, Mora, Negro, Rodríguez-Polo y Rubio. Me siento en gran deuda con ellos, porque tienen mucha parte del mérito de cuanto haya de positivo en estas páginas... y ninguna responsabilidad en sus defectos.

ycierva@iese.edu

Aravaca, 8 de septiembre de 2014