

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
**Licenciatura en Periodismo**



**COMUNICACIÓN: CRISIS Y OPORTUNIDADES**  
**-Tesis-**

**Corina Ardón Aguilar**

**Guatemala, febrero 2013**

**COMUNICACIÓN: CRISIS Y OPORTUNIDADES**  
**-Tesis-**

**Corina Ardón Aguilar**

**Guatemala, febrero 2013**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
Rector**

**M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
Vicerrectora Académica  
Y Secretaria General**

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar  
Vicerrector Administrativo**

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD**

**M. Sc. Alfred Kaltschmitt Luján  
Decano**

**Licenciada Paola Solares  
Coordinadora Licenciatura en Periodismo**

**Dr. Carlos Interiano  
Asesor**

## DICTAMEN DE TESIS DE GRADO

Nombre del Estudiante: Corina Ardón Aguilar

Título de la tesis: "COMUNICACIÓN: CRISIS Y OPORTUNIDADES"

Carrera: LICENCIATURA EN PERIODISMO

El asesor del trabajo de Grado,

### Considerando:

**Primero:** Que ha tenido a la vista el documento de rigor, donde consta que la estudiante aludida realizó todos los pasos requeridos para la elaboración de una tesis, atendiendo a un método y técnicas requeridas.

**Segundo:** Que dicho trabajo reúne las calidades básicas de una tesis.

### Por tanto,

En su calidad de Asesor, emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites correspondientes.

Guatemala, 19 de enero de 2013

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



Dr Carlos Interiano  
Asesor



Cc/estudiante  
Archivo

## ORDEN DE IMPRESIÓN

Nombre del Estudiante: Corina Ardón Aguilar

Título de Tesis: "COMUNICACIÓN: CRISIS Y OPORTUNIDADES"

El Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación,

### Considerando:

**Primero:** Que ha tenido a la vista el dictamen del asesor, donde consta que la estudiante aludida realizó todos los pasos requeridos para la elaboración de Tesis, atendiendo a un método y técnicas requeridas.

**Segundo:** Que dicho trabajo reúne las calidades básicas de una Tesis.

### Por tanto,

Emite ACUERDO DE APROBACIÓN E IMPRESIÓN DE TESIS, para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 19 de enero de 2013

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

M.Sc. Alfred Katschmitt  
Decano



Cc/estudiante  
Archivo

**“Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo”**

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	<b>01</b>
<b>Introducción</b>	<b>02</b>
<b>Comunicación: Crisis y Oportunidades</b>	<b>05</b>
1. Comunicación, una herramienta estratégica	07
2. Comunicación antes, en y después de la crisis	14
3. Importancia de la gestión y Manuales de Crisis	27
4. Comunicación, crisis y oportunidades en el sector público	35
5. ¿Es efectiva la comunicación en crisis en el sector público?	45
<b>Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>58</b>

<b>Anexos</b>	<b>60</b>
1. Gráficas y descripción de resultados de evaluación en instituciones del sector público	60
2. Instrumento de medición	71

## RESUMEN

**Comunicación: Crisis y Oportunidades** es un artículo especializado que tiene como objetivo presentar la importancia de un proceso y una correcta gestión de comunicación en crisis en las instituciones públicas, cuyo entorno siempre tendrá una constante exposición a diversas situaciones y contingencias.

A través de una exhaustiva investigación documental y el resultado del trabajo de campo, se evaluarán los diversos componentes a estudiar para una preparación efectiva de las instituciones públicas frente al manejo de la crisis, reforzando tanto la teoría como los resultados encontrados con aplicaciones provenientes de casos estudiados.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a bases proporcionadas por la unidad académica, se desarrolla el documento base de trabajo para la elaboración de artículo especializado. El mismo, buscará orientar el debate y la investigación en relación directa a la existencia o no de herramientas de comunicación en condiciones de crisis, como una especialización de gestión comunicacional.

El entorno de aplicación será la administración pública, en buena medida, derivado de su alta exposición hacia el cumplimiento de mandatos y objetivos de diverso tipo (principalmente de carácter constitucional así como orgánico) y su connatural riesgo a entornos de toma de decisiones de carácter público que sin búsqueda de consensos y aún sin ellos, les lleva a estar sometidas al escrutinio público y a verse además, envuelta en el juego democrático de la oposición, como mecanismo clásico de pesos y contrapesos que inciden de manera directa en la gestión de sus políticas públicas y en consecuencia, otorga a sus actores, un rol fundamental para aumentar o reducir los márgenes de credibilidad, prestigio o reputación.

La comunicación, como herramienta estratégica para modelar y nutrir la imagen y reputación de las

instituciones, contrae un necesario ejercicio de proyección respecto de aquellas amenazas y riesgos que implica la gestión. Sea esta ante la oposición en la cámara de diputados, ante el necesario proceso de rendición de cuentas, o bien, ante la percepción de los mismos integrantes de las instituciones.

En el juego de intereses y la búsqueda de la influencia e incidencia, no necesariamente las instituciones tendrán un camino zanjado para operar y ejecutar. Todo lo contrario, el modelo de gestión pública por su necesaria contraposición entre alianzas y opositores, devendrá en un juego de confrontación, que de no ser anticipado, gestionado y administrado en una conducta más bien proactiva, facilitará que las condiciones sean propicias para la recurrencia de crisis, cuya mala administración puede a su vez, tener (y de hecho lo tiene) una alta incidencia en la reputación, prestigio y credibilidad, a mediano y largo plazo.

La comunicación estratégica puede ser socia y aliada de la anticipación, pero también una excelente herramienta para la reacción.

Con el artículo especializado; COMUNICACIÓN, CRISIS Y OPORTUNIDADES, someteremos a discusión, no solo la importancia de sostener herramientas, programas,

manuales y procesos para una comunicación en crisis, sino además, si estos como estándares son aplicables y gestionables en una muestra de instituciones del sector público del país.

Asimismo, la relevancia que conlleva para los modelos de gestión comunicacional, el considerar dichas herramientas con el objeto de potenciar su capacidad estratégica en los indicadores de reputación y prestigio, y con ello, de incidencia en el liderazgo institucional que facilite la acometida de mandatos y objetivos, así como planes y políticas inherentes a las instituciones del sector público.

## COMUNICACIÓN: CRISIS Y OPORTUNIDADES

En comunicación, quien no ha vivido una crisis no puede exponer capacidad en la adversidad. Así es como se resume este artículo dedicado a descubrir más que debilidades, oportunidades. Claro que, entre otras, hay una excepción; que no hubiese aprendido como institución, de lo vivido.

En mi carrera y experiencia en la comunicación, he descubierto que la planificación para lo incierto, es lo más cierto. Y que más incierto es la siempre y latente oportunidad de una crisis que puede estar por venir ahora mismo a nuestras organizaciones, sean éstas de carácter público o privado.

Previo a concebir la idea central de este artículo, procuré responder a una necesidad que bordea la institucionalidad pública que es; **¿estamos preparados para la crisis?** Y es que la gestión pública parece vivir en crisis recurrentes y que le son connaturales, y que hacen que los estándares en prestigio, reputación y credibilidad, no necesariamente se edifiquen sobre terreno sólido. Más bien, la crisis parece ser una constante.

Crisis que, por ejemplo, puede derivarse de una noticia cuya salida a la opinión pública propicia entornos para el desarrollo de un escándalo que impacta directamente sobre una determinada institución, sus actores y mandatos.

Aquellas crisis que se gestan en la atmósfera de los servicios públicos, permiten una rápida recordación que la administración pública no necesariamente pueda ser un referente de altos estándares de calidad y eficiencia. Más bien, se revelan como una confirmación que muchas veces las crisis provienen de adentro de las organizaciones.

Claro, no es necesario hacer un repaso por un libro de historia para reconocer que inclusive la institucionalidad en el sector público está rodeada de crisis. Golpes de estado que se han incubado en la sospecha, y derrumbes de poder que no han hecho más que sucederse por un nuevo ciclo de estabilidad temporal, hasta la próxima crisis. Eso que las ciencias sociales han llamado entropía, es para nuestra institucionalidad pública, la constante.

¿Pero qué relación sostiene la comunicación, la crisis, las oportunidades y las instituciones del sector público?

## **1. Comunicación, una herramienta estratégica**

Comunicación, el proceso que por excelencia representa el ejercicio más efectivo para acometer el objetivo de mantener y acrecentar la reputación de cualquier institución. Sin reputación, sin prestigio y sin la credibilidad necesaria, puede que una institución esté en serios aprietos para el desarrollo de sus objetivos.

La gestión de comunicación, nos lleva a emprender programas específicos de relaciones públicas, a una eficiente y extensiva divulgación, a redefinir nuestros mapas de audiencias y sobre todo, a valorar y re apreciar si estamos trasladando la imagen y los mensajes necesarios. Es decir, a evaluar el impacto de nuestra gestión en comunicación.

No cabe duda que medir los indicadores de reputación, prestigio y estados de opinión sobre nuestras instituciones y sus actores es el balance final que nos indica si estamos haciendo lo correcto en pos de mantener entre nuestras audiencias inmediatas y secundarias, la credibilidad y prestigio básicos.

Y ya nadie duda que el capital más valioso, entre otros, para una institución sea su credibilidad. Gracias a esta última, pueden emprenderse reformas, políticas, programas y acciones eficientes, acrecentar

presupuestos específicos o bien, persuadir a la opinión pública de nuevos giros en los mandatos y postulados de la organización.

Las bases de una comunicación eficiente se resumen en la capacidad de hacer que la confianza, la credibilidad y el prestigio sean lo suficientemente estables, y no solo para el emprendimiento de nuevas acciones o políticas, en la figuración de sector público, sino además en la modelación de variaciones en los productos y servicios existentes e inclusive para nuevos y mejor desarrollados esquemas de negocios, si la posición es el sector privado. En una u otra dimensión (pública/privada), la esencia de la comunicación es la misma y sus objetivos, también. De hecho, eso es comunicar; poner en común.

En cualquier configuración, la comunicación puede ser de dos tipos, reactiva o proactiva. Y en ambos casos, para buscar y establecer oportunidades.

James Grunig (1984) en sus modelos de comunicación, estableció dos grandes campos de acción comunicacional en relaciones públicas: propaganda unidireccional y persuasión bidireccional; que forjaron las bases del rol de la información en la toma de decisiones económicas, cuya teoría, hasta ahora, continúa engrosando los estudios sobre el

comportamiento de las audiencias y su toma de posición y acción.

La teoría situacional de los grupos (públicos) ha tenido una extensión tal que ha permitido los mejores casos de estudio cuya referencia teórica ha permitido confirmar la aplicación de uno y otro modelo de gestión comunicacional (Caso Texaco/Penzoil).

**Cuadro 1: Modelos de las Relaciones Públicas:**

<b>Modelo de Comunicación</b>	<b>Características</b>
Agente de Prensa / Publicidad	Unidireccional, poca o nula investigación, utilizada con fines propagandísticos, con información incompleta y en algunos casos, tergiversada; su objetivo es la promoción o venta.
Información Pública	Unidireccional, basada en información certera y transparente bajo investigación, es el modelo popular en la actualidad.
Bidireccional asimétrico	Bidireccional, busca el beneficio de la organización, teniendo el emisor el poder de persuadir al receptor que su mensaje de retorno sea de aceptación o rechace lo que se plantea. Se estudia tanto la información como el público, para que la campaña bajo este modelo sea lo más eficaz posible.
Bidireccional simétrico.	Bidireccional, busca a través de la opinión del público introducir mejoras en la organización, haciéndole partícipe de ella; modelo ideal para las instituciones públicas.

Fuente: James Grunig (1984)

(Wilcox, 2006)

Durante muchos años, las relaciones públicas de muchas instituciones se han enfocado en la persuasión de sus audiencias bajo un sistema unidireccional que no permite una correcta evaluación de la calidad y valor del mensaje entregado. Una organización podrá acrecentar sus niveles de confianza y credibilidad frente a su audiencia, de manera proporcional a su interés por estrechar sus relaciones y comunicaciones con su público, más aún, cuando logra identificar las variables en las que la conducta de sus espectadores, consumidores y agentes que interactúa se ve modificada.

Una comunicación del estilo bidireccional simétrico permite a las organizaciones actuar de inmediato desde el inicio de una crisis, gestionando las contingencias de manera que la audiencia conozca que ha sido escuchada, observada y permitirá convertir la crisis en oportunidad. Este modelo, de los cuatro que resume Grunig, es el modelo ideal, el estado óptimo que las estrategias de comunicación de las instituciones públicas deberían alcanzar frente a la información que se maneja y se publica, ya que permite la mediación en crisis y el aprendizaje en estos eventos.

En una era donde las redes sociales a través del Internet han dejado de ser un fenómeno para convertirse en un

medio de comunicación en tiempo real, las organizaciones deben estar preparadas y dispuestas a manejar la crisis de manera efectiva y estratégica.

Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades, que pueden surgir en difíciles momentos.

La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa o institución cuando está sufriendo una crisis, no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente de lo normal sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos.

En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la organización, sus productos, servicios y objetivos.

Esta oportunidad no tiene que verse en los últimos momentos de la crisis, cuando la atención a los acontecimientos esté decayendo y los mensajes se escuchen más bien como una reacción tardía y sospechosa por parte de la empresa. Sería recomendable buscar la oportunidad desde los primeros

momentos, aunque esto no es siempre posible e incluso desaconsejable en algunos tipos de crisis.

Se puede afirmar que con una mayor conciencia ante la importancia de la comunicación será posible atajar acontecimientos indeseables que antes hubieran sido inevitables. Claro está, si existe capacidad e interés para comunicarse de manera transparente, continuada y cercana a las diferentes audiencias.

Siempre he sostenido que la comunicación se prueba en los tiempos de crisis. Y por una simple razón; la comunicación debe tener como objetivo fortalecer la relación con nuestras audiencias, y eso pasa necesariamente por un perfil de comunicación proactiva, siempre. Todo ello para sostener niveles y estándares de reputación, prestigio y credibilidad que faciliten el actuar y desarrollo de los mandatos de nuestras instituciones.

Existen casos de estudio que demuestran, como en los últimos años empresas y organizaciones han gestionado diversas crisis frente a sus audiencias, y que gracias a una estrategia de comunicación efectiva como el caso Domino's Pizza en Estados Unidos (Lema, 2010) en la que debido a la divulgación en redes sociales, se convirtió en noticia mundial en cuestión de días. Esto nos permite

reflexionar en el impacto que tiene en una organización contar con parámetros, estrategias y modelos de comunicación preparados para diversos escenarios y factores externos e internos que pueden producir contingencias, muchas de ellas inevitables, pero seguramente administrables.

## **2. Comunicación antes, en y después de la crisis**

Definiendo crisis, es toda aquella alteración de la situación normal de una organización provocada por la acción de agentes internos o externos. Esta modificación del *status quo* puede afectar la imagen de la institución, tanto a las audiencias, como a los miembros de la organización.

Y es que ante toda exposición de crisis, las instituciones públicas se encuentran en riesgo de mermar su confianza y credibilidad, afectando su imagen pública, estilo de comunicación, identidad y cultura organizacional.(Alsina, 2001)

Los agentes participantes en las crisis pueden ser en el sector público desde opositores, empleados insatisfechos, fenómenos climáticos, manifestantes, incluso otras entidades públicas que con su actuar afectan de manera directa o indirecta a las instituciones en estudio.

De igual manera no puede ignorarse que los medios de comunicación son los difusores de la información de forma masiva hacia la opinión pública y el alcance de las redes sociales, actualmente, hacen de cada espectador un reportero potencial, quien desde su criterio y percepción, pueden originar o amplificar diferentes situaciones y condiciones de crisis.

Por lo tanto, es indispensable que toda institución pública observe la importancia de conocer su entorno y las características que suponen una crisis para su ambiente, aún si estas no son previsibles en su totalidad, para identificar los escenarios posibles y disminuir así el riesgo que puede traer el solo hecho de una presentación sorpresiva de escenarios adversos.

### ***¿Qué caracteriza a una crisis?***

Una crisis como mencionamos en el párrafo anterior no es totalmente previsible, lo cual la hace inesperada en todos los casos. Sumando a esto, una crisis generalmente altera la normalidad de la actividad de las organizaciones, lo cual provoca una necesidad de información (urgente en muchos de los casos) de todas las partes y de los elementos involucrados en el evento.

A medida que se obtenga información real y productiva, el nivel de incertidumbre dentro de las

instituciones disminuye y proporciona herramientas para que el proceso de comunicación hacia los afectados (internos y externos) así como hacia la opinión pública, sea bidireccional y simétrico.

Asimismo no existen dos crisis iguales y estas siempre vienen acompañadas de un sentido de urgencia, ya que al modificar la normalidad del entorno, afecta la identidad e imagen institucional (percepción).

Las crisis también provocan una desestabilización interna y externa del ambiente que generalmente desencadena atención directa a los medios de comunicación y redes sociales.

### ***¿Qué efectos producen las crisis en las organizaciones?***

Cuando una crisis finaliza, siempre será de provecho medir los efectos y consecuencias originadas a partir de esta, información base que será de provecho en la toma de decisiones durante futuras contingencias.

En cada crisis siempre aparecen actores que aprovecharon la misma, así como actores que se vieron afectados negativamente; por lo que los efectos más comunes después de una crisis son distintos dependiendo de la organización que la sufrió.

Uno de los efectos comunes es la pérdida de confianza dentro de la organización, una circunstancia que afecta interna y externamente; factores como los niveles de motivación, incertidumbre, productividad, pueden ser modificados después de una crisis.

Otro factor a analizar es el seguimiento de los medios de comunicación, estos generalmente seguirán dando cobertura a la fase post crisis, buscando conocer e investigar si la misma fue cerrada o si existen focos que darían paso a investigaciones sobre cuestiones diferentes o relacionadas que resultan de las crisis. Asimismo, la incertidumbre de las diferentes audiencias de la organización es otra característica resultante de las crisis, tanto para los clientes, colaboradores, proveedores y espectadores de nuestras operaciones y decisiones. De igual manera, un efecto resultante podría ser la intervención de otras instituciones para analizar la gravedad de la crisis, generalmente de tipo gubernamental, lo cual daría dar paso a inspecciones, auditorías y mediciones de riesgo al seguir los procesos actuales.

### ***¿Qué tipos de crisis enfrentamos?***

Es de suma importancia identificar los perfiles de crisis que una institución enfrenta. Para cada organización, existirán posibles escenarios de crisis que no afectarán

de una misma manera a otra institución, aún en un entorno similar; sin embargo desde un punto general, las crisis pueden ser objetivas o subjetivas.

Una crisis objetiva es aquella que se origina por un hecho contrastable y verificable que ha ocurrido en la organización y que provoca que exista aun situación de anormalidad en la compañía, afectando de forma directa a la imagen de la misma. Tanto las causas que la originaron como su origen, pueden ser de carácter interno como externo, pero la situación es inequívoca, existe una razón real y verdadera que provoca la situación de crisis, que nadie puede negar y que hay que aceptar como tal, reconocerla y gestionarla.

Una crisis subjetiva es provocada por una declaración inoportuna, un rumor u otra variable similar provocada por fuentes interesadas en afectar la imagen institucional, competidores, opositores o adversarios y audiencias que pudieron tergiversar la información o decisiones de las instituciones en estudio.

Desde otra perspectiva, las crisis pueden identificarse de manera externa e interna.

Las crisis externas son las que se refieren a factores que son ajenos a la organización y que encajan en

situaciones marcadas por el entorno. Este tipo de crisis son relativamente previsibles y para ello las decisiones, herramientas y estrategias de comunicación relativas a la prevención de crisis resultan esenciales.

Una crisis es interna cuando resulta de conflictos dentro de la organización y que tienen un impacto directo. Situaciones que provocan crisis del tipo interno son: sabotajes, huelgas, reivindicaciones de salarios, paros sindicales, corrupción, entre otros.

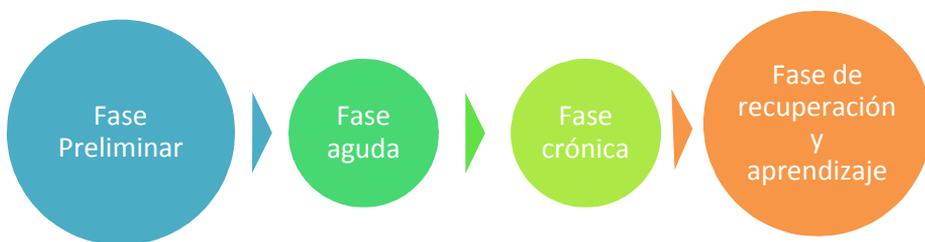
En apoyo a la redacción de este artículo, se realizó una evaluación a diversas organizaciones e instituciones públicas guatemaltecas, en la cual se analizaron diferentes variables en las que destacan la importancia de los procesos de comunicación dentro de las gestiones de crisis (Ver Anexo 1).

Según las organizaciones, que accedieron a utilizar el instrumento de evaluación, consideran en su totalidad que es de vital importancia que se le dé prioridad alta a la formación de programas y planes de comunicación para el manejo de crisis.

Cuando los colaboradores y agentes directos en las decisiones de la organización y sobretodo en la jerarquía de las instituciones públicas, conocen los escenarios que generarán crisis en su entorno, las características, efectos y tipos de consecuencias a enfrentar, permitirán reducir la incertidumbre que estas generan y darán paso a una mayor aceptación al cambio y reacción a las contingencias no previsibles.

Analizando fuentes consultadas (Múniera, 2008), las fases de la crisis pueden resumirse de la siguiente manera:

**Diagrama 1. Fases De Una Crisis Institucional**



Fuente: Múniera(2008).

### ***Fase preliminar***

Es la fase previa a la crisis. Esta difiere en las organizaciones que manejan una estrategia y planes de comunicación en crisis de las que no. Para las que no tienen planificación previa, esta fase pasa inadvertida ya que no realizan reuniones de comités, ni escenarios previstos; mientras que para una organización previsora, esta fase es el análisis constante de variables que aunque no son cien por ciento previsibles, serán de mayor facilidad identificar.

### ***Fase aguda***

En esta fase, la crisis da inicio. Se trata de una situación en la que ya no hay marcha atrás. La organización debe reconocer que se ha producido una situación, un error, una contingencia que desencadenará una consecuencia. Es en donde la institución debe poner en marcha todas las herramientas, mecanismos a su disposición para afrontar la crisis de manera directa.

Es en esta fase en la que las noticias dadas por los medios de comunicación dan lugar a que la audiencia adquiera un papel de espectador o crítico frente a la situación.

### ***Fase Crónica***

Es en esta fase se comienza a conocer la gravedad del impacto de la crisis. Es acá donde se pone a prueba la eficiencia de los procesos de comunicación frente a las crisis que cada organización preparó o no.

Dependiendo de su preparación, liderazgo y sistema de comunicación, la organización que enfrenta una crisis podrá contrarrestar el manejo de información malintencionada o divulgada en momentos poco oportunos, los efectos producidos por la crisis y la protección de su credibilidad.

De las organizaciones entrevistadas durante la evaluación realizada a instituciones públicas, el 83% de las mismas contestó que sus bases para tomar decisiones son formuladas desde un proceso de gestión y plan de comunicación más allá de la intuición de los tomadores de decisiones, información que muestra la importancia que tiene para el sector público el estar preparado para enfrentar crisis y contrarrestarlas en el menor tiempo posible.

### ***Fase de recuperación y aprendizaje***

Es el tiempo luego de la crisis donde el trabajo se enfoca en restablecer el equilibrio de la institución. Es el momento preciso para evaluar los daños, pérdidas,

decisiones tomadas, reacciones, al igual que tomar decisiones para evitar situaciones similares en el futuro.

Todo plan de prevención de crisis no evitará que estas sucedan, pero sí minimizarán el impacto de las mismas en la imagen, entorno, identidad y cultura de la institución.

### ***Magnitud de la crisis***

Según Múnera (2008), existen 03 tipos de crisis y su resolución dependerá de la gravedad de cada una de ellas.

Existen crisis extremas generadas por factores sorpresa, no previsible y que ocasionan alta gravedad en la institución. También existen crisis de nivel medio donde no existe un tiempo de reacción efectivo, que ocasionará el atraso de la neutralización de la situación. Finalmente existen las crisis manejables, producto de amenazas débiles y que muchas veces no es comunicada a las audiencias, ni medios de comunicación. La mayoría de las crisis manejables son predecibles.

### ***Comunicación antes de la crisis***

Según Múnera (2008), la comunicación previo a la crisis funcionará únicamente a través de parámetros

previamente definidos a través de un documento o manual de crisis, puesto que la comunicación del mismo a los actores y tomadores de decisiones de la organización consolidará un solo mensaje que será replicado siempre por todos sus integrantes.

Además de esto es necesario establecer escenarios, casos concretos de situaciones de riesgo que son latentes en el manejo de información, operación y desenvolvimiento de cada institución. Organizar simulacros de este tipo, beneficiará a las personas a tener una preparación previa ante las dificultades y adicional, permitirá identificar debilidades que podrán atenderse de manera oportuna.

Otra de las fuentes consultadas (Zapeta, 2012), expresa la necesidad de identificación de las crisis posibles en la organización a través de una auditoría de riesgos, al ver en el interior de la institución que permite identificar riesgos y minimizarlos. Una auditoría o mapa de riesgos permitirán conocer el grado de probabilidad de las mismas, consecuencias y el procedimiento a realizar para su minimización.

Poner en práctica un sistema de comunicación efectivo en situaciones de crisis mejora el sistema, permite identificar puntos débiles en los eslabones del proceso y

favorece al realizar los cambios necesarios para el fortalecimiento organizacional.

Construir un mensaje único de respuesta definido en un manual de crisis, garantiza la formación de todas las personas de la organización frente a las diferentes contingencias previsibles y beneficia el reforzamiento de la identidad y cultura organizacional.

### ***Comunicación durante la crisis***

En esta fase de la crisis, el proceso de comunicación corresponderá implementarlo a especialistas o personal entrenado para el mismo. Varios autores consultados consideran imperativo la existencia de un comité permanente de crisis y voceros de la organización, dependiendo de la magnitud de los problemas a resolver.

Cuando en las instituciones públicas se dan procesos críticos, generalmente las entidades y sus funcionarios no están completamente preparados para gestionarlos. Quienes no cuentan con un plan de comunicación efectivo tienden a actuar sin control y sin una guía correcta que los puede llevar a respuestas poco idóneas.

La reacción debe ser inmediata, rápida y que responda de manera eficaz a todos los focos de la crisis y evalúe los detonantes de la misma, adicional, los efectos que podrían darse.

Es en esta etapa donde hay que mantener un flujo constante de información, con las diferentes audiencias, principalmente con los medios de comunicación; se debe responder cada interrogante con el propósito de minimizar el riesgo de mala percepción o mal manejo de información.

Una estrategia y correcta planificación de comunicación en tiempos de crisis permitirá responder rápida y efectivamente tres preguntas fundamentales:

- ¿Quiénes o qué está provocando la crisis?
- ¿Quiénes son las víctimas directas e indirectas?
- ¿Quiénes deben actuar dentro de la entidad, de acuerdo a sus responsabilidades?

### ***Comunicación después de la crisis***

Dos objetivos deben cumplirse al terminar una crisis. El primero consiste en dar el mensaje a los agentes internos, externos y audiencias de la organización, en el cual se comunique que la crisis fue superada, retomando el dominio de la imagen institucional y la

normalidad de la actividad de la organización, dando por finalizada la crisis.

El segundo objetivo consiste en obtener enseñanzas y aprendizaje de la crisis. El proceso de comunicación durante esta fase posterior determinará la preparación de la organización frente a futuros retos y riesgos. Cuando una organización aprende de una crisis, esta le permite direccionar el cambio y reforzar la identidad organizacional.

Otras ventajas y oportunidades que provee el aprendizaje luego de una crisis a las instituciones, es la identificación de nuevos líderes y la validación real de si las estrategias de trabajo son funcionales o no.

### **3. Importancia de la Gestión y Manuales de Crisis**

El éxito de toda organización frente a una crisis es más fácil de lograr cuando está preparada ante los diferentes escenarios que podrían enfrentar. Es por ello, que es importante que las instituciones públicas cuenten con un modelo de comunicación y de gestión de crisis, así como, de manuales y un equipo o comité de gestión que les permita unificar los mensajes a nivel interno y externo sobre la situación real en los momentos de dificultad.

Frente a las crisis hay dos maneras de reaccionar: De manera proactiva y de manera reactiva.

Una organización proactiva es aquella que cuenta con un plan de crisis que le permitirá las siguientes ventajas (Del Pulgar Rodríguez, 1999):

1. Ofrece la oportunidad de prepararse sin sufrir presiones externas.
2. Permite mayor flexibilidad y control de la información durante la crisis.
3. Ayuda a controlar y encauzar el curso de los acontecimientos.
4. Minimiza el caos que provoca la situación.

Cuando una organización es reactiva, basa sus esfuerzos para reducir el impacto de la crisis con menos estructura e información, lo cual reduce su eficiencia y capacidad de respuesta.

Dentro de la evaluación realizada a las instituciones públicas participantes de nuestro instrumento, en el 83% se cuenta con estrategias y planes de comunicación, esto podría considerarse como una preparación frente a las diferentes crisis que supondrían enfrentar.

Asimismo, el 67% de ellas cuenta con mediciones previas a nivel institucional de credibilidad basado en opinión pública y exposición mediática.

Para Francis Marra (1998) a mayor exposición pública se encuentra una organización, mayor inversión en comunicación estratégica de preparación para crisis debe tener, puesto que estas instituciones deben tener manuales y equipo de rápida reacción y de análisis de riesgos y escenarios.

### ***Importancia de los Manuales de Comunicación de Crisis***

Para Luis del Pulgar, (1999), la elaboración de un manual de crisis es el resultado de un trabajo previo de investigación de la organización, tanto de los factores internos como externos que afectan el entorno de la misma.

Cuando son identificadas las audiencias claves, fortalezas y debilidades de una institución, se podrá llevar a cabo un manual que dé respuesta y procesos frente a situaciones críticas. Es de vital importancia contar, en estos procesos, con el respaldo total de la alta dirección de las instituciones públicas.

¿Qué debe formar parte de un manual de comunicación y gestión de crisis? Dependerá de cada

institución, sin embargo algunos parámetros generales que deberían tenerse en cuenta son los siguientes:

- Antecedentes y asuntos básicos de crisis anteriores.
- Tipos de escenarios de crisis afectos a la organización.
- Listado de directivos clave.
- Información actualizada de los periodistas especializados.
- Determinación de cadena de mando del representante de la institución frente a la crisis.
- Redacción de modelos de comunicados listos para ser difundidos en los medios de comunicación y redes sociales.
- Identificación de asesores y expertos en diferentes disciplinas que podrían colaborar durante la crisis.
- Encuestas y formatos que permitan un monitoreo y obtener una rápida opinión del público sobre el comportamiento de la compañía.

Algunos autores como Pérez Múnera (2008) hacen una distinción entre un plan de crisis y un plan de comunicación de crisis, haciendo del primero un instrumento de mecanismos para dar a la empresa una solución y proceso para resolver el problema.

El plan de comunicación de crisis constituiría entonces, en los procesos de comunicación, publicidad y mercadeo para dar información del desarrollo de los cambios y decisiones tomadas.

Asimismo, dichos planes deben actualizarse y probarse a mediano plazo, puesto que nos brindan una excelente oportunidad para una pronta respuesta a las dificultades que aparezcan.

### ***Importancia de los Equipos o Comités de Crisis***

Los comités de crisis deben ser equipos conformados por los altos mandos de la empresa y los expertos en comunicación que forman parte de ella. Son los representantes de la imagen institucional frente a las dificultades y los encargados de llevar a cabo el plan de acción contenido en los planes y manuales de crisis.

Según la evaluación que acompaña a este artículo, el 83% de las instituciones consultadas responden a la crisis a través de las herramientas contenidas en sus manuales (Ver Anexo 1, gráfica 17) y únicamente un 17% toman decisiones basados en su intuición, siendo estas últimas afectas a un gran riesgo por no tener estándares definidos, poniendo en riesgo su imagen pública y controversia debido a una no correcta determinación de respuestas.

Las personas elegidas para conformar los comités deben formar un equipo con funciones definidas y que sean especialistas en ello. Para Del Pulgar (1999), el equipo debe estar formado por el líder (presidente o directivo principal de la organización), el portavoz quien será el responsable del flujo de información ante la opinión pública, personal creativo para soluciones, profesionales de comunicación, personal dedicado a la recopilación minuto a minuto de las decisiones, acciones y consecuencias de la crisis.

### ***Importancia de los Modelos de Gestión de Crisis***

La manera en que una organización emprenda su acción frente a la crisis determinará su éxito o fracaso. No existe un método definitivo para sugerir a todas las organizaciones, ya que dependiendo de las características de las instituciones, de los manuales elaborados para su ejecución y del equipo designado para las crisis que aparezcan, se formará un modelo de gestión ideal.

En la teoría, existen varios modelos de gestión con diferentes procesos y características. La siguiente tabla muestra un resumen de la recopilación hecha por José Carlos Losada Díaz en su libro "Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas" (Losada Díaz,

2010), elaborada a partir de la recopilación realizada por Pilar Saura Pérez, autora española.

**Cuadro 2: Modelos de Gestión**

<b>Modelo</b>	<b>Característica</b>
Modelo <i>Onion</i> de Pauchant y Mitroff	Consideran fundamental la influencia de los individuos en la organización frente a la crisis en 4 niveles convergentes: Carácter de los individuos, cultura organizacional, estructura organizacional y estrategias.
Modelo Layered de Hurd	Divide su modelo en siete fases producto de la reacción a la crisis: Conectividad, corrección de datos, filtrado de datos, elección de medios, memoria organizacional, valores, procesos de grupo.
Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra	Destaca la importancia de un manual de organización y autonomía aun comité de crisis que permita una estrecha relación con su público relevante para medir su éxito en gestión y comunicación de crisis.
Modelo de las 4 R's de Heath (Reduction, Readlines, Response, Recovery).	Se basa en 4 fases o Rs para dar salida a la crisis: Reducción, preparación,

	respuesta y recuperación
Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski	Basa su modelo en una serie de objetivos fundamentales a realizar: Comunicar con los afectados, de manera local, hablar con una sola voz y con rapidez; cooperar con los medios; toma de decisiones sólidas y apegado a la ética.
Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera	Modelo basada en la previsión de conocer los cambios de relación y de opinión que se producen desde antes de la crisis hasta después.
Modelo de Crisis evitables / No evitables de González Herrero	Se basa en dos modelos: <i>crisis evitables</i> basado en la gestión previa a las crisis y en las <i>no evitables</i> o <i>accidentales</i> , basado en la vigilancia y acción en crisis.

Fuente: Lozada Díaz (2010).

#### **4. Comunicación, crisis y oportunidades en el sector público**

El sector público es aquel conjunto de entidades que hacen referencia al gobierno en todos sus niveles y entidades no gubernamentales que están bajo escrutinio de todas las personas y los medios de comunicación escritos y audiovisuales, debido a su importancia social.

En el sector público existe una mayor exposición ante los medios de comunicación que los representantes de las entidades privadas, ya que al ser electos por la sociedad, se espera que tengan la responsabilidad de ser transparentes con sus acciones y responder por ellas.

Las entidades públicas y cada uno de sus participantes, a diferencia del sector privado, no tienen opción de privacidad cuando son consultados salvo aquellas entidades que por precepto legal deben mantener bajo reserva alguna información; por lo que siempre encontraremos mayor información de lo que hace el gobierno que de lo que hace una empresa.

Por tanto, cuando suceden crisis en las entidades gubernamentales, se vuelve más mediática que una empresa privada, por lo que en un entorno tan cambiante y observado, se deben tomar medidas

necesarias para establecer estrategias de comunicación que disminuyan el impacto de las crisis que resulten.

En la evaluación a las entidades públicas, se observó que el sector público es un ambiente de trabajo expuesto a crisis regularmente, donde dos terceras partes de las organizaciones consultadas tienen una exposición a crisis de 3 a 5 veces al año, donde el 100% de las entidades respondieron al menos tener una condición mediática al año que provoque la gestión y comunicación de crisis. (Ver gráfica en página siguiente).

Las crisis en el sector público es un fenómeno del que no escapa ninguna sociedad de primer mundo o en vías de desarrollo aunque las situaciones y contingencias que las provoquen sean diferentes, estas siempre pueden estar afectas a situaciones que evidenciarán su eficiencia en liderazgo, manejo de información, reacción y exposición a medios, preparación previa, entre otros factores relacionados.

Gráfica 1: Frecuencia de surgimiento de condiciones de crisis



*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

Otro punto a observar es el grado de influencia que puede tener la persona que esté a cargo de las entidades en los momentos de crisis, ya que su reputación va ligada directamente a la percepción de las audiencias con la organización.

En este sentido es vital determinar la magnitud de responsabilidad que tienen los líderes y personas a cargo de las dependencias u oficinas públicas, razón por la cual es primordial mantener los procesos de comunicación vigentes y conocer en las etapas de crisis, información real sobre lo que sucedió, lo que está

pasando y conocer las responsabilidades que cada actor en el problema asume en las políticas de gobierno o eventos que causaron la crisis.

Según Múnera(2008), existen dos situaciones que pueden desembocar en una crisis en el sector público:

- La primera es cuando hay responsabilidad directa del funcionario por mal manejo.
- La segunda, es la responsabilidad que se asume porque hay de por medio decisiones impopulares pero se hacía necesario tomarlas.

Para el autor consultado, estas son las causas principales por las que se pueden iniciar crisis o descontentos sociales, en donde el líder o presidente de la entidad pública no puede ser salvado bajo el primer escenario, sin embargo en el segundo, bajo una adecuada estrategia y plan de comunicación, se puede reducir el impacto de las consecuencias.

### ***Respondiendo a la crisis***

De la misma manera que el sector privado responde a las crisis con una respuesta rápida, en el sector público es necesaria la realización y actuación de una solución acelerada, ya que por el tamaño de la audiencia del sector público, no se cuenta con mucho tiempo para

evitar el descontento social, sobretodo en una etapa de la historia donde los medios de comunicación están actualizando información las 24 horas del día.

De los datos encontrados en la evaluación realizada, el 67% de las entidades encuestadas cuentan con planes de comunicación en crisis definidos, además de mapas de riesgo y de comunicación en crisis definidos.

Gráfica 2: Planes institucionales de comunicación de crisis



Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

Sin embargo, contar con un plan estructurado para el manejo de crisis así como un modelo de gestión no es eficiente sino se cuenta con un mecanismo de manejo y conocimiento de información previo, para establecer si existen riesgos cercanos que pueden desencadenar crisis.

#### TESIS

De las entidades evaluadas, el 67% de las entidades no cuentan con sistemas de medición de reputación y credibilidad institucional, mientras que las entidades

que sí tienen un plan de medición de prestigio han hecho una evaluación al menos en los últimos 6 meses de su gestión.

Gráfica 3: Mecanismos de reputación, prestigio y credibilidad



Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

El peligro de una crisis en el gobierno es que se convierta en extensiva, es decir: si un ministerio tiene crisis es posible que se lleve consigo a otro ministerio, o en otro escenario, si la presidencia tiene crisis es posible que afecte a otros órganos donde el partido del presidente tenga injerencia directa.

El efecto dominó en crisis que se genera en entidades del gobierno puede darse porque la población y los medios de comunicación relacionados tienden a buscar

información que podría afectar aún más los resultados, aún si son hechos aislados.

En la observación realizada (gráfica siguiente), se constató que los entrevistados a cargo del manejo de comunicación, no tienen una directriz particular por responder tanto de manera proactiva o reactiva, ya que los resultados para esta pregunta fueron divididos. También se identificó que del 67% de los encuestados además de tener un manual de gestión y comunicación de crisis también cuentan con un comité de crisis para responder a los hechos que resulten del trabajo realizado.

Gráfica 4: Tendencia de comunicación institucional



Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

Asimismo, las entidades encuestadas contestaron que sí emplean las herramientas diseñadas para participar en las crisis de manera efectiva, siendo el 83% usuarios de herramientas de evaluación y medición en crisis, mientras un 17% contestó que se inclinan por la intuición.

Gráfica 5: Herramientas de evaluación y medición



*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

Todas las entidades públicas consultadas están de acuerdo que existen crisis que pueden ser disminuidas bajo una preparación previa y estándares adecuados en el liderazgo de la organización, el cual puede afectar drásticamente a las instituciones como se describió en párrafos anteriores.

De las instituciones consultadas, se preguntó qué tipo de fallas consideran son importantes evitar en comunicación en crisis y las consideradas fueron:

- No tener planes de comunicación previamente delimitados y ejecutados.
- No contar con planes de relaciones públicas previamente definidos.
- No contar con mapas de riesgo con ponderación de escenarios para la comunicación.
- No contar con evaluaciones sobre el estado de opinión de las audiencias.
- Improvisación en el proceso de toma de decisiones bajo estado de crisis.
- Ausencia de programas y procesos de comunicación en crisis.

Sin embargo, en las crisis siempre se podrán obtener oportunidades y beneficios cuando son gestionadas de manera efectiva, iniciando con las lecciones aprendidas que permiten entender qué situación hizo que estallara la crisis, para evitarla en un futuro.

En el sector público, las crisis son una oportunidad esencial para que los gobernantes, ministros y autoridades adquieran credibilidad frente a lo que se hizo, en su liderazgo y administración; si asumió la

responsabilidad y la validez de las acciones que propone realizar y en el plazo que se proponga realizarlas.

Las crisis en el sector público ayudan también para conocer la celeridad con la que las instituciones propongan salir de la situación. Cumplir con el tiempo, propuestas y ofrecimientos en momentos de crisis ayudará a ganar credibilidad.

Cuando una entidad pública tiene una estrategia definida para gestionar y comunicar en tiempos de crisis tiene la oportunidad de apoyarse en un comité de legitimadores durante el proceso, previamente definidos que permite además, distribuir la presión de la crisis en otras entidades y organizaciones, tales como personajes del sector privado, expertos reconocidos e incluso personajes del extranjero que hayan vivido situaciones similares.

Otro factor a tomar en cuenta en las crisis del sector público es identificar el desempeño mediático del líder o persona a cargo de la entidad pública, ya que su exposición a los medios determinará su credibilidad y legitimidad.

Una buena estrategia de comunicación en crisis, permitirá a los gobernantes y entidades públicas solventar de mejor manera las crisis que aparezcan, ganar credibilidad y dar confianza a las audiencias de que ante futuras contingencias, se tiene un liderazgo en la nación.

## **5. ¿Es efectiva la comunicación en crisis en el sector público?**

Durante el desarrollo del presente artículo, he descrito la importancia que varios autores le dan a la necesidad de que dentro del sector público se construya una estrategia efectiva de comunicación, una gestión administrativa que acompañe a esta y la importancia de prever las crisis bajo diferentes escenarios, que permitan a las instituciones ser proactivas y contar con herramientas que faciliten soluciones confiables.

Asimismo, se realizó una evaluación a diversas instituciones públicas para conocer sus perspectivas respecto al proceso de comunicación y gestión de crisis, los cuales fueron descritos en los subtítulos anteriores.

Considero importante también, agregar a la información adquirida a través del trabajo de investigación y de campo, casos que respalden las ventajas acá descritas,

por medio de la experiencia expuesta, su reacción, efectividad de planes, comunicación y gestión.

### ***La anticipación es importante en las crisis***

Uno de los activos intangibles más importantes para toda institución pública, es su nivel de confianza y credibilidad frente a sus audiencias ante las decisiones que se toman.

Por tanto, es imprescindible para toda entidad estatal contar con mediciones y estadísticas que permitan conocer el estado de la reputación y aceptación de las decisiones tomadas para tener una rápida acción frente a las problemáticas que se presenten, anticipándose así, a la gravedad que estas podrían desencadenar.

Durante el 2002, se corrieron los rumores de que el presidente Álvaro Uribe fue apoyado en su campaña presidencial por paramilitares, así como de estar beneficiando a financistas de campaña con la entrega específica de embajadas y puestos claves en la diplomacia colombiana (Noticias Caracol, 2012).

Un grupo de periodistas se preparaba para atacarlo, porque estaba haciendo nombramientos en la diplomacia de personas que beneficiaron su campaña electoral, ellos consideraban que esto era una forma de

pagar favores, por lo que la reacción de la Presidencia fue emitir un comunicado con un listado que relacionaba todas y cada uno de las personas que aportaron a su campaña y que estaban en el servicio exterior, explicando luego, el mismo presidente, en un programa radial las razones por las que fue nombrándolos.

Su anticipación y rápida reacción ante las críticas y rumores de los medios de comunicación, hizo que dicha información fuera archivada, esto porque la entrega de datos que refutaban los medios de comunicación, en manos y voz del mismo presidente, ya no constituían datos relevantes para debatir.

Cuando una entidad pública maneja un sistema de información eficiente, así como, diferentes mapas de riesgo que permiten la modelación de escenarios, facilita oportunidades para defenderse ante las críticas y señalamientos en su contra, de manera efectiva, lo cual dará una imagen de seguridad a las audiencias relacionadas, tal como lo hizo el expresidente colombiano, Álvaro Uribe.

### **Revirtiendo los efectos nocivos de las crisis**

Las estrategias de comunicación son parte de la planificación que toda entidad pública debe realizar, sobre todo para atender una posible crisis; sin embargo, para complementar los planes es necesario que se cuente con un equipo o comité de acción, que permita llevar a cabo las medidas necesarias según el escenario a enfrentar. Un equipo preparado siempre permitirá actuar con determinación y mantener la credibilidad de las instituciones.

Un caso de éxito frente a una crisis mediática, ha sido la reacción y respuesta del ex primer ministro británico Tony Blair frente a las acusaciones por parte de Andrew Gilligan, periodista de la BBC, quien redactó una crónica donde Blair resultaba ser mentiroso ante la entrega de datos sobre las armas en Irak, en 2003 (La Nación, 2004).

La acusación en el artículo, de manera resumida, indicaba que Tony Blair había mentido sobre las armas para justificar su ingreso a la guerra.

El equipo de Blair identificó esta crisis en una fase temprana, lo que provocó que esta no avanzara a una más grave, evitando pérdida de credibilidad y confianza.

Blair y su equipo de manejo de crisis determinaron que para el periodista era imposible probar que los datos usados por el gobierno eran elevados y se enfocó en que la audiencia se concentrara en ese aspecto. Luego de una batalla legal, se concluyó que tales pruebas dadas por el periodista no fueran reales.

A partir de esto, la crisis se revirtió y el afectado no fue el gobierno británico sino la cadena de noticias que publicó la noticia, la BBC de Londres, una de las entidades más respetadas del mundo en manejo de información pública; provocando así, la renuncia de su presidente Gavyn Davies, el director general y el periodista a cargo de la noticia.

Este acierto para el equipo de Blair significó una reacción positiva para el gobierno de ese entonces; ya que desde que se dio la orden de entrar y participar en la guerra con Afganistán, se habían establecido planes de contingencia de los distintos escenarios a los que el gobierno y ejército británico se verían afectados, ante una decisión tan importante como la de apoyar a su aliado Estados Unidos; reaccionando de manera enérgica, con frases y discursos para el primer ministro y datos de soporte reales.

### ***La peor de las crisis, la mejor oportunidad para fortalecer el gobierno***

Uno de los casos por excelencia a estudiar referente al manejo de crisis, es la reacción del gobierno estadounidense frente al ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001, ya que la credibilidad, confianza y reconocimiento hacia la administración de George W. Bush se fortaleció y creció de manera extraordinaria frente a una respuesta efectiva, producto de una reacción en conjunto de todas las oficinas estatales frente a este conflicto grave.

Una vez se conocieron los hechos, se activaron todas las alarmas y se inició el protocolo de emergencias, que incluía la toma de rutas de vuelo separadas para el presidente y vicepresidente, además de que todas las agencias consolidaron sus esfuerzos en apoyo a la crisis generada en New York y Washington.

Según Múnera(2008), George W. Bush estaba en uno de los niveles más bajos de popularidad con el 45% de aceptación, sin embargo la estrategia de gestión y comunicación en crisis permitieron utilizar con eficiencia sus capacidades de oratoria y conexión emocional con el pueblo estadounidense, dando un discurso frente al desaparecido World Trade Center, junto a los equipos de rescate así como de personajes legitimadores, como

el alcalde Rudolph Giuliani, quien contaba con una buena imagen frente al pueblo neoyorquino.

Para Felipe Sahagún, periodista de El Mundo (Sahagún, 2001), George W. Bush fue el personaje del año 2001, el liderazgo y gestión de la crisis durante los ataques y decisiones posteriores dieron un gran realce a su imagen y a la del gobierno estadounidense cuyas mediciones posteriores al 11 de septiembre, alcanzó un 80% de aceptación.

Uno de los aciertos según Sahagún fue su liderazgo eficaz, ya que en tiempos de guerra, el presidente es un símbolo de fortaleza para los ciudadanos y en el caso de Bush, dio al pueblo estadounidense seguridad al tener en cuatro días las opciones claras y el esquema de guerra a presentar, evidenciando su capacidad de delegar, liderar y comunicar.

La decisión de George W. Bush y su equipo de declarar la guerra al terrorismo y no a un país en sí, fue una de las estrategias más arriesgadas y al mismo tiempo, acertadas. Una mala decisión o comunicación errónea, hubiese dado paso a crisis menores o mayores que hubiesen retrasado el avance o el apoyo de los países aliados, liderados por una diplomacia impecable,

logrando acuerdos con potencias mundiales para respaldo de la decisión del presidente estadounidense.

### ***¿Lecciones no aprendidas o magnitud ignorada de la crisis?***

Que una organización o institución salga exitosa de una crisis no garantiza su efectividad frente a las siguientes. Toda crisis da una oportunidad inicial y es el poder obtener aprendizaje de primera mano sobre los errores y aciertos que se obtuvieron al responder a ella.

Sin embargo, cuando no se mantiene una consistencia en la previsión de estrategias para responder a crisis, tarde o temprano esta se verá afectada negativamente.

La administración del gobierno de George W. Bush tiene una de las mejores reacciones ante crisis presentadas desde las que se generaban en la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría, ante los hechos acaecidos durante los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001; sin embargo también tiene en su historial una de las fallas más grandes en el sistema de crisis y no fue provocada por una crisis totalmente sorpresiva, sino por un fenómeno natural cuyo crecimiento siempre fue observado: el Huracán Katrina.

En agosto de 2005, el huracán Katrina fue uno de los desastres naturales más devastadores de la historia estadounidense, dejando a más de un millón de habitantes con daños solo en el estado de Florida, que a pesar de eso no se le dio la importancia necesaria. (Fischer, 2006)

Luego de atravesar Florida se dirigió al estado de Louisiana donde ya era catalogado como un huracán grado 3 y provocó la inundación del 85% de la ciudad de Nueva Orleans, además de provocar destrucción, saqueos, vandalismo, robos y demás desórdenes sociales debido a las condiciones infrahumanas en que la población se encontraba.

A pesar de la gravedad del fenómeno y sus consecuencias, el gobierno estadounidense no realizó un plan efectivo de crisis lo cual dejó muchas fallas en la reacción:

- La ciudad de Nueva Orleans actuó lentamente para el proceso de evacuación.
- A pesar de tener información del crecimiento del huracán, la Agencia Federal de Emergencias no reaccionó a tiempo y menospreció la crisis resultante.

- La burocracia entre agencias hizo que la Agencia Federal de Emergencias no reaccionara de inmediato.
- El huracán Katrina dañó la imagen del presidente y del gobierno republicano en general.
- La ciudad de Nueva Orleans no contaba con un plan de emergencia definido.
- Investigaciones de medios de comunicación demostraron que la información de las posibles consecuencias a Nueva Orleans fueron presentadas antes de la catástrofe.
- Las disculpas por la lenta reacción del gobierno de Bush fueron presentadas 6 meses después de la tragedia a través de un informe.
- Murieron 1900 víctimas y más de 700 desaparecidos, en una catástrofe que pudo haber sido minimizada de haber tenido un correcto plan de acción en crisis.

Contar con herramientas de medición de riesgos, de credibilidad y confianza de la audiencia y medios, contar con un comité especializado que asesore a la institución durante la gestión de crisis y un excelente plan de comunicación, darán un respaldo ideal a las decisiones que se tomen transformando la crisis en oportunidad.

## CONCLUSIONES

- La comunicación en tiempos de crisis resulta fundamental para cualquier institución, contar con planes específicos, con escenarios identificados y mapas de riesgo sobre las dificultades a enfrentar es esencial para el éxito de la gestión pública. Una mala gestión de comunicación podría desencadenar conflictos y descontentos sociales, mientras que una correcta gestión proporcionaría a los gobernantes una importante fuente de credibilidad e imagen favorable al estar preparado, siempre.
- Una de las características de las instituciones sobresalientes en manejo de estados de crisis es que cuentan con información previa que les permite identificar escenarios que podrían provocar crisis. Asimismo las instituciones que realizan mediciones de riesgo, confianza del público, entre otros índices, les permite determinar niveles de reacción del público ante las decisiones que se tomen.
- Es importante para toda organización pública, contar con un comité especializado de asesoría

en crisis, que permita que el liderazgo e imagen de las instituciones se vea protegido y respaldado.

- Existen dentro del sistema público guatemalteco organizaciones cuya exposición es muy baja, sin embargo siempre tendrán el riesgo de verse afectadas a causa de una crisis en particular. La estandarización de programas de crisis, permitiría a las diversas entidades desarrollar estrategias no similares, sin embargo respuestas consistentes y una preparación adecuada a las crisis que pueden presentarse dentro de su entorno.
- Las crisis siempre dan la oportunidad de aprendizaje a las personas, organizaciones y sociedades que las viven y se ven afectadas por ello. Para las entidades públicas es necesario recabar toda la información resultante de ellas y utilizarla para preparación ante las eventuales contingencias que resulten en el proceso de gestión, pues les permitirá conocer características comunes de las diferentes situaciones a las que estén afectas.
- La eficiencia de los procesos de comunicación se validan ante el manejo de una crisis; lo que permite el resguardo del capital intangible de la

institución, la imagen, la confianza y la credibilidad de sus diferentes *stakeholders*.

- La preparación de una institución pública frente a la crisis debe ser constante, es imperativa la necesidad de mantener actualizadas sus bases de información respecto a índices de confianza y reputación, contar con una planificación y mapas de riesgos en cuanto a comunicación y contar con el equipo preparado para responder a las problemáticas presentadas.
- Durante nuestra etapa de observación de campo, uno de los factores que consideraron las instituciones consultadas es grave para la gestión pública la falta de estructura de comunicación que da paso a procesos de improvisación, procesos que dan como resultado inestabilidad y coloca a las organizaciones en estados vulnerables aún si las crisis son leves; razón por la cual, conocer el entorno de crisis y las estrategias de comunicación resulta fundamental aún para aquellas instituciones o dependencias estatales con baja exposición mediática.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alsina, M. R. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

D'Adamo, O., García, V., & Freidenberg, F. (2007). *Medios de Comunicación y Opinión Pública*. Madrid: McGraw-Hill.

Fischer, W. (2006). *IPS InterPress*. Recuperado el 2012, de <http://ipsnoticias.net/print.asp?idnews=36498>

García, F., & Pilar, S. (2010). *ICONO 14*. Recuperado el 2012, de [http://www.icono14.net/revista/8-vol2/03\\_icono16\\_franciscogarcia.pdf](http://www.icono14.net/revista/8-vol2/03_icono16_franciscogarcia.pdf)

Grunig, J. E. (1984). *Managing Public Relations*. . New York: Holt: Rinehart and Winston.

ICETEX. (2010). *Manual de la Gestión de Comunicación en Situaciones de Crisis*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia.

Interiano, C. (1996). *Comunicación, periodismo y paz en Guatemala*. Guatemala: USAC.

La Nación. (Enero de 2004). *La Nación /EFE*. Recuperado el 2012, de <http://www.lanacion.com.ar/568089-el-presidente-de-la-bbc-presentara-su-renuncia>

Lema, D. (2010). *Interactivos.Net*. Recuperado el 2012, de <http://diegolema.wordpress.com/2010/01/13/caso-domino%C2%B4s-pizza-crisis-y-reputation-management/>

Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones Prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

Marra, F. (1998). The importance of communication in excellent crisis management. *Australian Journal* , 6-8.

Múnera, C. A. (2008). *Claves para dirigir en tiempos de crisis: Liderazgo bajo presión*. Guatemala: Serviprensa.

Noticias Caracol. (2012). *Caracol Radio*. Recuperado el 2012, de <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/uribe-demandara-a-dos-excongresistas-que-aseguraron-que-paramilitares-apoyaron-su-eleccion-en-el-2002/20120925/nota/1767797.aspx>

Rodríguez, L. d. (1999). *Comunicación de Empresa en Tiempos Turbulentos*. Madrid: ESIC Editorial.

Sahagún, F. (2001). *El Mundo*. Recuperado el 2012, de <http://www.elmundo.es/especiales/2001/12/balance/hombre/aciertos.html>

Universidad de Medellín. (2006). *Pensar la comunicación: reflexiones y avances en investigación*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.

Wilcox, D. (2006). Relaciones públicas: estrategias y tácticas. En Wilcox. Madrid: Pearson Educación.

Zapeta, E. (2012). *Módulo de Manejo de Crisis*. Guatemala: USPG.

## ANEXOS

### 1. Gráficas y descripción de resultados de evaluación en instituciones del sector público.

#### **Ficha Técnica**

**Fecha de realización:** Primer semestre del 2011

**Descripción del público objetivo de la evaluación:**

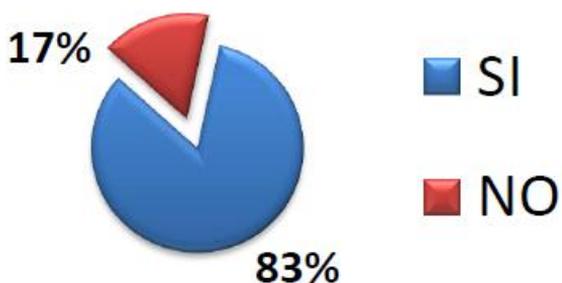
Entidades e instituciones públicas de Guatemala con alta exposición a medios y con una tendencia a manejo de crisis alta.

**Cantidad de entidades evaluadas:** 06.

**Objetivo:** Conocer el nivel de prioridad que existe dentro de las instituciones públicas para el manejo de información, comunicación y preparación a crisis y contingencias en el desenvolvimiento de sus funciones.

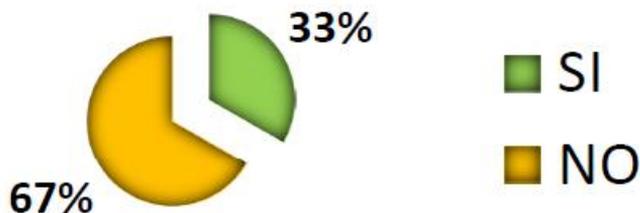
**Instrumento utilizado:** Cuestionario de preguntas cerradas. (Ver anexo 2).

**1. En el entorno de comunicación que le es propio, ¿existen programas y planes de comunicación formal y técnicamente formulados?**



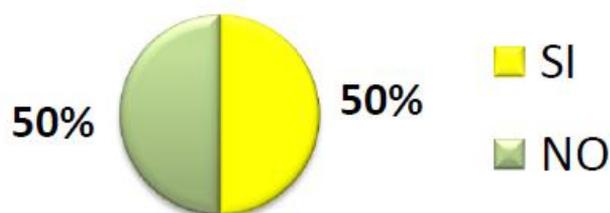
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

**2. ¿Posee su institución mediciones sobre reputación, prestigio y credibilidad institucional, medidos en perspectiva de opinión pública y exposición mediática?**



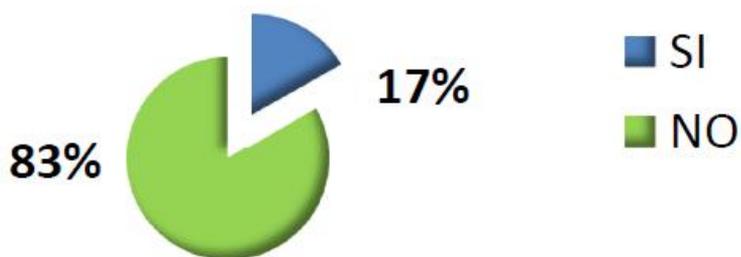
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

3. ¿Posee su institución, mapas de comunicación (entendidos como las herramientas que facilitan la ubicación y medición de estatus para temáticas de coyuntura, actores, percepciones sobre políticas públicas, programas y posiciones)?



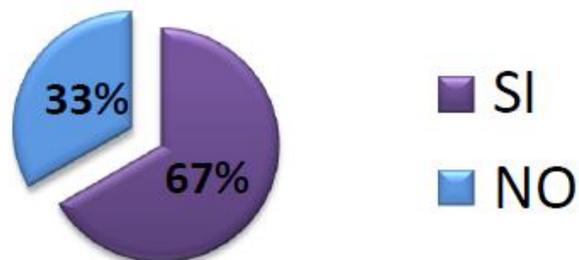
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

4. ¿Posee su institución mapas de riesgo en cuanto a comunicación?



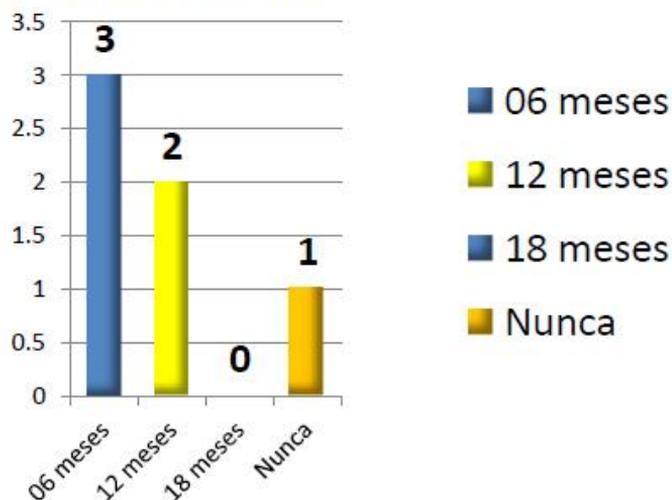
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

5. ¿Posee su institución planes de comunicación en crisis?



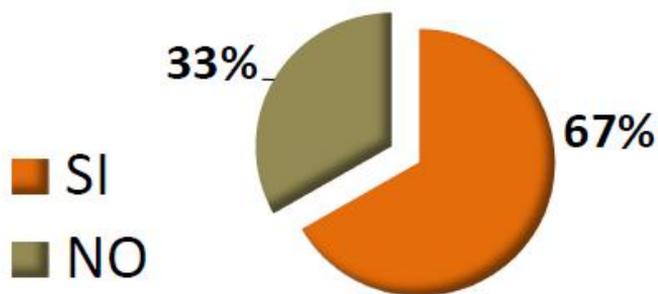
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

6. ¿Cuándo fue la última vez que realizó mediciones acerca del estado de opinión sobre su institución, actores, políticas y decisiones?



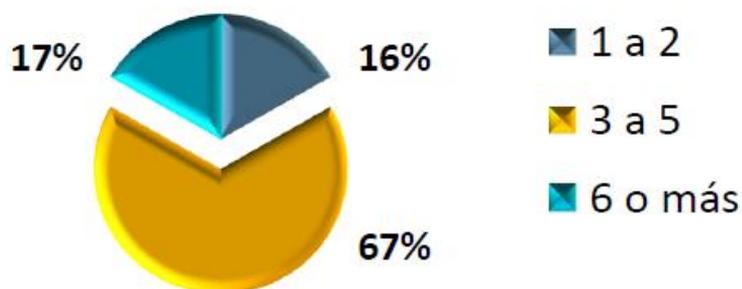
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

7. ¿La comunicación en condiciones de crisis; le es frecuente en su conducción estratégica de comunicación?



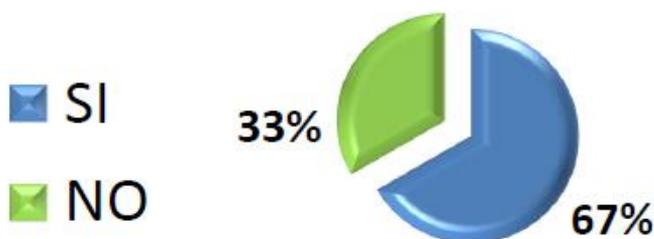
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

8. ¿En un período anual y en su entorno profesional, ¿con qué frecuencia se suscitan o presentan condiciones mediáticas que sugieren una comunicación en crisis?



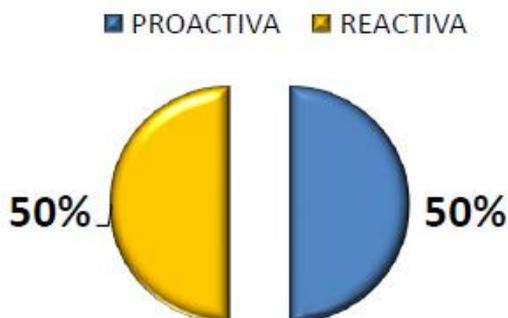
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

9. Los tomadores de decisiones, a quienes asesora y orienta en materia de comunicación, ¿estima usted que ponderan adecuadamente la importancia de la preparación para una comunicación en crisis?



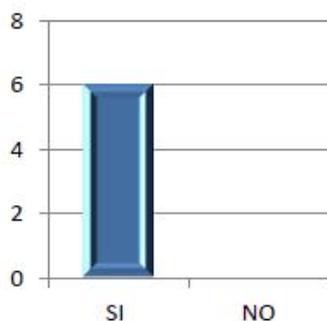
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

10. La tendencia de comunicación en su institución, habitualmente, ¿tiende a ser proactiva o reactiva?



Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

**11. ¿Considera usted que la comunicación y el estilo, dirección y gerencia con el que se lleve, realmente incide en los niveles de reputación, prestigio y credibilidad de su institución?**



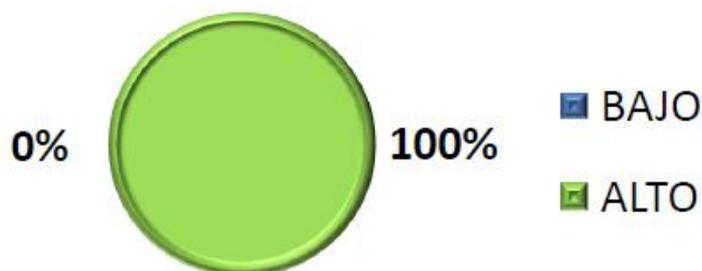
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

**12. En condiciones de comunicación en crisis, ¿ha tenido la oportunidad de revertir adversidades y crear oportunidades para el afianzamiento y consolidación de la reputación, prestigio y credibilidad de su institución?**



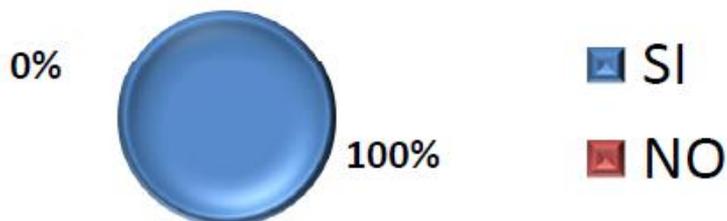
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

**13. Como profesional de la comunicación, ¿qué nivel de prioridad estima se debiera de dar a los programas y planes de comunicación en crisis?**



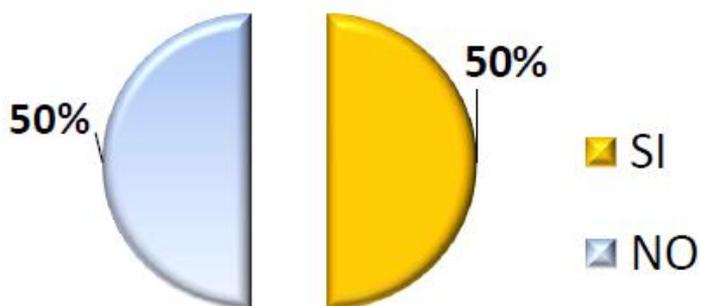
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

**14. Como profesional de la comunicación, ¿estima usted que debe legislarse/regularse un programa de comunicación en crisis para las instituciones de la administración pública a manera de elevar aún más la profesionalización y técnica de exposición, comunicación y manejo de crisis, con el objeto de institucionalizar procesos?**



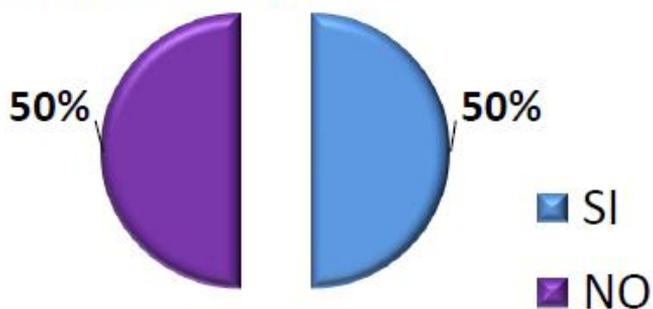
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

**15. Los voceros que posee su institución, ¿han sido entrenados y acondicionados como tales?**



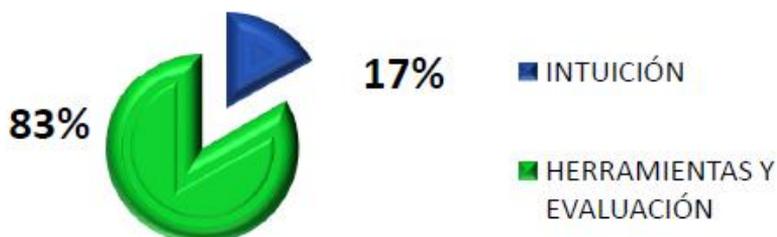
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

**16. Alguno de sus voceros, ¿posee instrucción para la comunicación en crisis?**



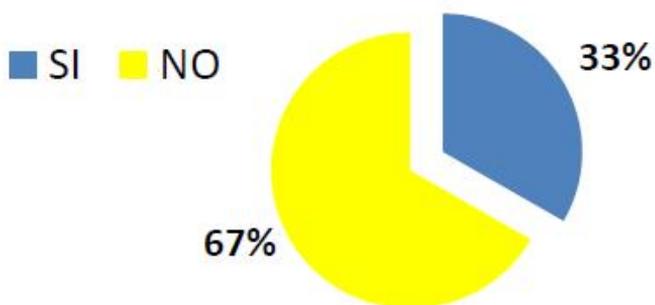
*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

17. Durante una gestión de comunicación en crisis, en su experiencia profesional, ¿se actúa por intuición o con herramientas de evaluación y medición, como estado de opinión, percepciones, posición de actores y evaluación de medios?



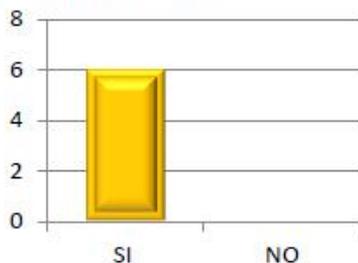
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

18. En su entorno profesional de trabajo, ¿existe comité de comunicación en crisis?



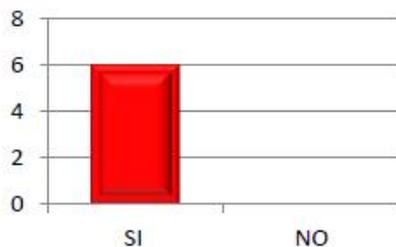
Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).

**19. En su opinión profesional, ¿las crisis podrían prevenirse o atenuarse, con una adecuada comunicación proactiva?**



*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

**20. Aún en condiciones de crisis; ¿es la comunicación una herramienta estratégica que puede gestionar oportunidades de imagen y reputación?**



*Fuente: Investigación propia (Consultar anexos).*

## 2. Instrumento de medición

Guatemala,

Licenciado

\_\_\_\_\_  
Director de Comunicación  
Ministerio \_\_\_\_\_  
Su despacho

Estimado Lic. \_\_\_\_\_

Uno de los intereses más grandes en nuestra comunidad académica, ha sido siempre la capacidad de mantener la investigación y la propuesta como fuente indiscutible para la optimización de nuestro conocimiento, permitiéndonos además, alcanzar cada vez, más y mejores herramientas para el ejercicio de nuestra profesión.

Me encuentro en la fase de desarrollo de un artículo especializado, con propósitos estrictamente académicos, en el que abordo la importancia de la comunicación en crisis, en tanto programa y estrategia, y sus aplicaciones tanto proactivas como reactivas. Para ello, y también derivado de su importancia, he seleccionado la administración pública como entorno de estudio, y con un enfoque aún más reducido, aquellas instituciones que concurren con mandatos y disposiciones que les hacen sostener una constante exposición y comunicación, en el desarrollo de sus políticas y programas.

Una de ellas, es el Ministerio de\_\_\_\_\_. Por lo anterior, me he permitido incluir en la presente, una métrica de evaluación que posee las siguientes características; es anónima, la data que de ella se derive será administrada como referencia de estudio, no será aplicada a casos específicos o con denominación institucional alguna y su aporte, será combinado con el resto de evaluaciones. El resultado, claro está, le será compartido para su acervo y optimización de su perspectiva y conocimiento sobre el tema central de mi artículo especializado.

Sin más, agradezco a su persona el tiempo que podrá invertir en atender mi evaluación, la que haré complementar con consultas de orden cualitativo que dada cuenta de la experiencia y conocimiento que usted posee, me permitan ampliar el enfoque y profundidad en mi análisis.

Adjunto, además, manual de llenado, para facilitar y optimizar su tiempo en el llenado.

Deferentemente,

### **Primero, gracias por ser parte de esta investigación académica...**

Cómo comente en mi carta de presentación, he determinado el anonimato de las fuentes institucionales por no ser la herramienta de evaluación, una dedicada a examinar o auditar en lo particular, sino en un enfoque general. Por dicha razón, NO se empleará identificación alguna y las referencias a los resultados serán en sobre el universo y conjunto, aún con los desagregados que impliquen diferencias de opinión y respuesta sobre resultado. El manual que describo a continuación, pretende ser una guía de ampliación.

- I. En el entorno de comunicación que le es propio, existen programas y planes de comunicación formal y técnicamente formulados?

En otras palabras, el interés de la investigación es saber si se dirige, gerencia o desarrolla una comunicación sobre planes y objetivos definidos.

- II. Posee su institución mediciones sobre reputación, prestigio y credibilidad institucional, medidos en perspectiva de opinión pública y exposición mediática?

Se refiere a toda aquella herramienta de medición que de acuerdo a parámetros y métricas, auxilie la orientación de los procesos y acciones de comunicación, así como el análisis de entorno y proyección de escenarios.

- III. Posee su institución, mapas de comunicación (entendidos cómo las herramientas que facilitan la ubicación y medición de estatus para temáticas de coyuntura, actores, percepciones sobre políticas públicas, programas y posiciones)?

Un mapa de comunicación es un breve estudio que traduce en grafismos la posición de actores, el estado de percepción, el perfil de condiciones de opinión y percepción, aceptación, conocimiento o rechazo sobre políticas y programas públicos, etc.

- IV. Posee su institución mapas de riesgo en cuanto a comunicación?

Temas, actores, programas, decisiones, legislación, normativa, oposición, opinión o percepción que puede alentar o desalentar las condiciones óptimas de comunicación, potenciando o pretendiendo deteriorar reputación, prestigio o credibilidad, diferenciando aquellas condiciones en las que puede haber incidencia o aquellas, en las que no.

- V.** Posee su institución planes de comunicación en crisis?  
 Determinados como tales y derivados de estudios y análisis para su modelación y eventual ejecución.
- VI.** Cuando fue la última vez que realizo mediciones acerca del estado de opinión sobre su institución, actores, políticas y decisiones?  
 Establecido en periodicidad, puede aplicar una respuesta comprendida entre los intervalos determinados. Puede existir una periodicidad más lejana, puede hacer la anotación respectiva.
- VII.** La comunicación en condiciones de crisis; le es frecuente en su conducción estratégica de comunicación?  
 Se refiere a si las condiciones de crisis son recurrentes, por lo que lo habitual de las mismas puede hacer que sus condiciones de gestión comunicacional sea más propensa a tensiones o crisis que a estados de pasividad.
- VIII.** En un periodo anual y en su entorno profesional, con qué frecuencia se suscitan o presentan condiciones mediáticas que sugieren una comunicación en crisis?

De 1 a 2		3 a 5		6 a 8	
----------	--	-------	--	-------	--

- IX.** Los tomadores de decisiones, a quienes asesora y orienta en materia de comunicación, estima usted que ponderan adecuadamente la importancia de la preparación para una comunicación en crisis?

Esto es una percepción determinada por una visión profesional respecto del grado de importancia que los tomadores de decisiones pueden darle o no a la preparación para una comunicación en crisis.

**X.** La tendencia de comunicación en su institución, habitualmente, tiende a ser proactiva o reactiva?

**XI.** Considera usted que la comunicación y el estilo, dirección y gerencia con el que se lleve, realmente incide en los niveles de reputación, prestigio y credibilidad de su institución?

SI		NO	
----	--	----	--

**XII.** En condiciones de comunicación en crisis, ha tenido la oportunidad de revertir adversidades y crear oportunidades para el afianzamiento y consolidación de la reputación, prestigio y credibilidad de su institución?

SI		NO	
----	--	----	--

**XIII.** Como profesional de la comunicación, que nivel de prioridad estima se debiera de dar a los programas y planes de comunicación en crisis?

BAJO		ALTO	
------	--	------	--

**XIV.** Como profesional de la comunicación, estima usted que debe legislarse/regularse un programa de comunicación en crisis para las instituciones de la administración pública a manera de elevar aún más la profesionalización y técnica de

exposición, comunicación y manejo de crisis, con el objetivo de institucionalizar procesos?

SI		NO	
----	--	----	--

**XV.** Los voceros que posee su institución, han sido entrenados y acondicionados como tales?

SI		NO	
----	--	----	--

**XVI.** Alguno de sus voceros, posee instrucción para la comunicación en crisis?

SI		NO	
----	--	----	--

**XVII.** Durante una gestión de comunicación en crisis, en su experiencia profesional, se actúa por intuición o con herramientas de evaluación y medición, como estado de opinión, percepciones, posición de actores y evaluación de medios?

Intuición		Con herramientas y evaluación	
-----------	--	-------------------------------	--

**XVIII.** En su entorno profesional de trabajo, existe comité de comunicación en crisis?

SI		NO	
----	--	----	--

**XIX.** En su opinión profesional, las crisis podrían prevenirse o atenuarse, con una adecuada comunicación proactiva?

SI		NO	
----	--	----	--

**XX.** Aún en condiciones de crisis; es la comunicación una herramienta estratégica que puede gestionar oportunidades de imagen y reputación?

SI		NO	
----	--	----	--