

Principios fundamentales de la comunicación en crisis: una configuración táctica

Main principles of communication during a crisis: a tactic configuration

Principais princípios de comunicação durante uma crise: uma configuração tática

Juan Pablo Micaletto Belda

Universidad de Pablo de Olavide (España)

jmicaletto@centrosanidoro.es

Fecha de recepción: 04 de diciembre de 2017

Fecha de recepción evaluador: 20 de enero de 2018

Fecha de recepción corrección: 30 de febrero de 2018

Resumen

El artículo versa sobre los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en crisis para generar efectos positivos en la imagen de las organizaciones. El objetivo general consiste en la creación de un marco de referencia estratégico que incluya las prácticas y tácticas comunicativas necesarias para planificar y prevenir una crisis ante sus posibles amenazas, mediante la localización y análisis de diversas obras bibliográficas que versan sobre el tema en cuestión desde una perspectiva teórica. Esta búsqueda ha dado lugar a la identificación de 19 recomendaciones tácticas, entre diversos trabajos, que permiten que empresas e instituciones puedan gestionar eficazmente una situación de riesgo.

Palabras Clave: comunicación en crisis, principios tácticos, recomendaciones tácticas, estrategia, crisis.

Abstract

This article is based on the tactics principles that must take over communicative actions during a crisis to obtain positive effects over the public image of organizations. The general objective is the creation of a strategic frame of reference, including the required communicative practices and tactics to plan and prevent a new crisis and its threats. A range of bibliography specialized in crisis management has been used to support different strategies. The article identifies 19 tactics recommendations that would help companies and public institutions to manage a risk situation.

Keywords: Communication in crisis, tactics principles, tactics recommendations, strategy, crisis.

Resumo

Este artigo baseia-se nos princípios táticos que devem assumir as ações comunicativas durante uma crise para obter efeitos positivos sobre a imagem pública das organizações. O objetivo geral é a criação de um quadro estratégico de referência, incluindo as práticas comunicativas e táticas necessárias para planejar e prevenir uma nova crise e suas ameaças. Uma gama de bibliografia especializada em gestão de crises tem sido usada para apoiar diferentes estratégias. O artigo identifica 19 recomendações de táticas que ajudariam empresas e instituições públicas a administrar uma situação de risco.

Palavras-chave: Comunicação em crise, princípios táticos, recomendações táticas, estratégia, crise.

Introducción

La comunicación en crisis se ha convertido en uno de los pilares más relevantes de aquellos que conforman la comunicación organizacional e institucional. Tal y como manifiesta Ramírez (2010:9), cada vez es más necesario que las organizaciones adopten una adecuada gestión de la comunicación a nivel interno y externo, especialmente, cuando se produzcan situaciones de riesgo que afecten tanto de forma directa como indirecta al conjunto de las organizaciones.

La creciente complejidad social, unida a la crisis económica actual, propician la aparición de situaciones de riesgo y crisis que, entre otras cosas, deterioran la credibilidad de las organizaciones empresariales e institucionales, debilitando sus estructuras, así como frenando el desarrollo social. Castillo (2010, p. 202) apunta que cualquier organización está expuesta a que se originen situaciones que alteren la percepción que las personas y colectivos tienen sobre ella. Por este motivo, autores como Islas, Hernández o Durán (2010, p. 5) indican que para gestionar eficazmente estos casos es necesario ejecutar un trabajo minucioso y profesional que sirva para

reducir al máximo los efectos negativos sobre la imagen de las organizaciones, entendida como uno de sus mayores activos.

También por esta razón, Bonilla (2010, p. 13) entiende que la comunicación, independientemente de su forma, requiere de un desarrollo estratégico previo y de una ejecución táctica continua. González Herrero (1998, p. 16) señala que en las situaciones de crisis la labor de los profesionales de la comunicación consiste en paliar los daños que las crisis pueden provocar en la imagen y reputación de la organización. Para alcanzar este objetivo, González Herrero (1998, p. 16) defiende la necesidad de que las organizaciones (empresas e instituciones) cuenten con una estrategia de comunicación y un marco de referencia estratégico que permita a las organizaciones prevenir y planificar las crisis ante sus posibles amenazas.

Gil (2013, p. 28) manifiesta que el primer objetivo de la comunicación en crisis, ante una ruptura del equilibrio, consiste en buscar un freno a la crisis que sirva para hacerse con el control de la información. En estos casos, la comunicación de crisis debe gestionar qué técnicas de comunicación utilizará para afrontar dicha ruptura. Para que esta iniciativa sea eficaz, es necesario que se produzca a la mayor brevedad posible, a fin de reducir al máximo la pérdida de credibilidad e imagen de una organización ante sus públicos, ya sean medios de comunicación, líderes de opinión, clientes, consumidores, etc.

El objeto de estudio se basa en el análisis de los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en crisis por parte de las organizaciones para generar efectos favorables en su imagen corporativa. El objetivo de este artículo consiste en la creación de un marco de referencia estratégico que incluya todas las tácticas y prácticas comunicativas necesarias para afrontar una futura situación de riesgo, mediante la localización y análisis de diversas obras que versan sobre el tema en cuestión desde una perspectiva teórica.

El artículo expone el concepto de crisis y sus características más relevantes. Describe los principios de una buena comunicación en crisis, subrayando los valores que deben adoptar los principios tácticos en la gestión comunicativa de una crisis. Después, se explica el papel que adquieren los medios de comunicación en esta clase de situaciones. Seguidamente, plantea las técnicas de recolección de datos y las fuentes de información utilizadas. Continúa con el establecimiento de las conclusiones. Finaliza con la enumeración de la bibliografía utilizada.

Marco teórico

Definición y características de las crisis

Diversos autores como García (2007), Luecke (2005), Del Pulgar, (1999), Saura, (2005) o Fita (1999) han ahondado en la noción de crisis. Fita (1999, p. 121) entiende que esta definición tiene, por lógica, un sinnúmero de explicaciones, acepciones y matices, donde se exponen los razonamientos de por qué suceden, se producen o simplemente ocurren.

Piñuel explica sobre este concepto que:

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos (Piñuel, 1997, p. 167).

Luecke apunta que:

Una crisis es un cambio repentino o paulatino, que provoca un problema urgente al que debe prestarse atención inmediatamente. Para una empresa una crisis es cualquier situación que tenga el potencial de causar un serio y repentino daño a sus empleados, a su reputación o a sus resultados finales (Luecke, 2005, p.12).

Por este motivo, Cornadó (2000, p. 137) indica que el objetivo principal de la comunicación en situaciones de crisis consiste en mantener la credibilidad en la organización afectada, generando confianza, tanto en la opinión pública como en los medios de comunicación.

Castillo (2010, p. 205) asevera que cada crisis posee una serie de características propias; “aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de la idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis”. Castillo (2010, p. 205), de forma similar a Westphalen y Piñuel (1993, p. 87), señala los siguientes rasgos comunes que están presentes en las crisis:

- Afección a la imagen organizativa.
- Afectación al público interno.
- Atención mediática.
- Buena imagen de las víctimas.
- Interés de los poderes públicos.
- Reputación social.

- Sorpresa.
- Urgencia.

Complementariamente, Cervera (2008, p. 349) señala las siguientes características comunes que están presentes en las crisis:

- Sorpresa.
- Información dispersa o insuficiente.
- Los acontecimientos suceden rápidamente.
- Los medios de comunicación suelen estar implicados.
- Sensación de pérdida de control, de ser arrastrado por las circunstancias.

En este sentido, Fita (1999, p. 125-126) recoge también algunas de las características expresadas por Cervera y Castillo: el factor sorpresa de las crisis, la unicidad de éstas y la situación de urgencia que generan. Además, Fita anexa las siguientes características:

Frente a esta avalancha de problemas, las organizaciones se ven más obligadas a reaccionar que a tomar la iniciativa y esto provoca la desestabilización en todos los procesos comunicativos, ya que hasta que no se ha producido el problema tenemos el control informativo sobre las situaciones normales, pero una crisis altera a todos los interlocutores que intervienen en el proceso de la defensa de la organización (Fita, 1999, p. 126).

Por esta razón, Gil (2013, p. 31) señala que la sorpresa es una de las principales características que conforman las crisis, ya que supone una ruptura del equilibrio en el momento menos esperado. Es, por este motivo, que Fita (1999, p. 121) entiende también que las crisis tienen como dificultad el hecho de no poder predecir cuándo se producirán, lo que significa que existe una incógnita sobre el momento en que puede originarse el riesgo.

Castillo (2010, p. 204) entiende, además, que “una situación de crisis se caracteriza básicamente por la mutabilidad de los hechos y participa de continuas readaptaciones que conllevan actuaciones que se deben adoptar permanente en el ámbito cualitativo y cuantitativo de los acontecimientos”. Por otro lado, Fernando Martín (2006, p. 89) considera que una crisis bien gestionada, con el tiempo, “puede fortalecer y reposicionar la marca de una organización, dándole una mayor credibilidad, respeto, confianza y reputación a nivel social”.

Principios tácticos de la comunicación en crisis

Como indica Lorenzo (2013, p. 84), tanto la anticipación como la prevención de la crisis es una apuesta táctica, en tanto que las organizaciones buscan construir un sistema de patrones que les permita alcanzar una respuesta inmediata a cada tipo de crisis previamente determinada.

Los principios tácticos que deben orientar las acciones de comunicación en la gestión de una crisis han sido tema de argumentación para autores como Almada (2009), Fita (1999) y Luecke (2005).

Para comenzar, Almada establece (2009, p. 153-154) que para abordar una situación de crisis es necesario adoptar las siguientes recomendaciones:

I. Tomar la iniciativa:

Si dejamos que nos acribillen a preguntas, dará toda la sensación de que nos estamos sometiendo a un interrogatorio; lo que nos pondrá en una posición defensiva. En cambio, si nos hemos preparado a conciencia y podemos tomar la iniciativa de la comunicación, transmitiremos al público que sabemos cómo actuar y que la situación no nos ha desbordado.

La validez de este principio se ve apoyada también por el hecho de que, como explica Luecke (2005, p. 78), en las crisis “la gente quiere saber qué ha sucedido, cómo ocurrió, qué pasará a continuación y cómo debería reaccionar”.

II. Repetir la posición una y otra vez:

En un mundo tan saturado de datos en el que vivimos, nuestro mensaje se puede diluir poco tiempo después de haberse difundido. Es por eso que la posición de la empresa debe ser reiterada una y otra vez en cada oportunidad que tengamos, a fin de que siempre se la tenga presente.

III. No discutir ni adoptar posiciones defensivas:

Cualquiera de las dos actitudes transmitirá la sensación de que somos culpables de algo o de que la situación se nos ha ido de las manos. Templanza es la palabra clave, tanto a la hora de brindar el mensaje como en el momento de responder a los planteamientos que nos hagan con respecto a él.

IV. No especular:

El público quiere datos objetivos, y si pueden estar respaldados por información concreta (leyes, investigaciones de mercado, fotos, etc.), aún mejor.

V. Comunicar con frecuencia:

A veces, menos es más. En otras ocasiones, el contacto continuo y periódico con el público les tranquilizará, porque les estaremos brindando información

actualizada, y sentirán, con razón, que les tenemos al tanto de los avances que se vayan produciendo.

Por otro lado, Mario y Daniel Barquero (2005, p. 275) consideran que para superar una situación de crisis con éxito las organizaciones dependen de los siguientes elementos:

1. La credibilidad de la organización.
2. Que la organización asuma responsabilidades.
3. La confianza en la organización.

En consecuencia, los autores Daniel y Mario Barquero (2005, p. 276-278) establecen que las organizaciones deben dirigir sus actuaciones por medio de los siguientes principios tácticos:

VI. Credibilidad:

La credibilidad de una organización es un componente esencial de su imagen corporativa y se basa considerablemente en su historial de actuaciones anteriores. La credibilidad se consigue dando a conocer las actuaciones correctas y responsables que la organización protagoniza. Hay que asegurarse de que la opinión pública conoce y valora las actuaciones positivas, tanto a las que benefician a sus públicos (internos y/o externos) como a las que benefician al conjunto de la sociedad.

VII. Confianza:

Una organización creíble y que asume sus responsabilidades genera confianza en los públicos.

VIII. Asumir la responsabilidad:

La principal responsabilidad que una organización tiene ante cualquier eventual situación de crisis es hacer todo lo posible para evitar que suceda. La organización puede reducir el riesgo de que se desencadene una crisis debido a su operativa diaria si realiza todas las acciones de prevención adecuadas. Pero la organización tiene poco control sobre las acciones de terceros y ninguno sobre los fenómenos naturales. Por tanto, la organización debe asumir que en cualquier momento puede tener dificultades que afecten de alguna forma a su operativa diaria y comprometan la consecución de las metas marcadas.

En relación a este punto, Xifra (2009, p. 113) indica que aquellos riesgos que son asumidos de forma voluntaria suelen ser mejor aceptados que aquellos sobre los que los individuos tienen un menor control.

IX. Evitar cualquier forma de mentira:

Se debe evitar cualquier forma de mentira para eludir la responsabilidad o rebajar las consecuencias reales de una crisis. Seguro que existe la tentación de evaluar

el riesgo de que la mentira no sea detectada por los públicos, pero la realidad indica que la mayoría de mentiras son detectadas en breve plazo. Si se emite una mentira y es detectada, la lesión en la imagen corporativa de la organización se multiplica y, lo que es peor, dificulta enormemente la posterior recuperación de dicha imagen. [...] No se debe mentir ni tan siquiera en aspectos secundarios de la crisis, ya que con ello se dificulta que la opinión pública distinga lo verdadero de lo falso. Quien emite mentiras se autoexcluye como fuente fiable de información sobre la crisis.

X. Evitar intentar distraer la atención:

Se deben asumir las crisis que se desencadenen. Cualquier intento de desviar la atención del público seguramente reforzará su curiosidad sobre los hechos y aumentará la preocupación por su evolución futura. Pueden aparecer celos y especulaciones sobre los motivos que llevan a la organización a intentar pasar de puntillas sobre la crisis. En el peor de los casos, la opinión pública puede dudar de la capacidad de la organización para prevenir y corregir la crisis.

Durante la evolución de la crisis la organización debe evitar intentar distraer la atención generando otras noticias positivas ajenas a dicha crisis, ya que rara vez se acallará la crisis con estas noticias. Además se perderá el efecto positivo que éstas tendrían en otro contexto.

XI. Evitar el silencio:

El silencio propicia que los contra-comunicadores tengan una mayor audiencia favoreciendo la generación de rumores. Los medios de comunicación se ven obligados a interpretar la crisis sin las aportaciones de la organización. El silencio se puede interpretar como que la organización es culpable, está colapsada y no tiene capacidad de reacción. El silencio sólo tiene sentido en caso de rumores débiles que la Organización está segura que desaparecerán por su propia falta de argumento.

El seguimiento de esta recomendación se complementa con las enseñanzas de Gil (2013, p. 37), que considera que el silencio puede dañar la imagen institucional que la organización intenta presentar. Y, además, concluye: “la estrategia del silencio sólo es posible mantenerla a muy corto plazo y que sólo es eficaz en el caso de crisis menores o cuando no resulta el tema de mayor interés para los medios y por tanto, no ejercen una gran presión”.

Como indica Fita (1999, p. 141), la manera de abordar la comunicación es casi tan importante como resolver la crisis en sí. La comunicación deberá defender las diferentes posturas del problema y, principalmente, la de una imagen y una identidad que están puestas en tela de juicio.

Por otro parte, Luecke (2005, p. 46-81), expone, a modo de ejemplo práctico, algunos de los siguientes principios tácticos:

XII. No culpar a las víctimas:

Firestone se hizo un flaco favor cuando al principio achacó los fallos de sus neumáticos al pobre mantenimiento realizado por sus clientes. En cambio, un fabricante de autobuses escolares de Oregón aceptó la responsabilidad de un problema provocado por frenos defectuosos y comunicó un enérgico plan para solucionarlo.

Además, esta argumentación coincide con una de las principales características que otorga Castillo (2010, p. 205) a los casos de crisis, ya que entiende que las víctimas constituyen un colectivo que suele gozar de una buena imagen. Por otro lado, Almada (2009, p. 153) apunta que en las situaciones de crisis no es conveniente hablar de culpas, y menos aún si son de terceros, ya que “pocas cosas resultan tan irritantes al público como la sensación de que se está desviando la responsabilidad”.

XIII. No tratar de minimizar la situación:

No diga: “Sí, nuestro petrolero ha vertido medio millón de barriles de petróleo cerca de las playas de Alicante, pero comparado con el incidente del Exxon Valdez, no ha sido nada.

XIV. Comunicar todas las noticias malas de una vez:

Es mejor recibir un solo golpe que varios golpes repetidos cada vez que se da a conocer otra información negativa.

Almada (2009, p. 153) comparte, también, este razonamiento, y entiende que cuando las noticias no son buenas y tarde o temprano hay que comunicarlas, “es preferible que sea de una vez”.

XV. No olvidar nunca a los empleados:

Desarrolle un plan para mantenerlos completamente informados. Hable con ellos a menudo.

XVI. Comunicar un pequeño número de mensajes:

Cuidadosamente seleccionados que representen el problema de forma concreta, así como la respuesta de la empresa. Demasiados mensajes pueden confundir al público.

XVII. Comunicar con amplitud:

Incendios, cortes de fluido eléctrico, compras hostiles, fracasos de productos y otros hechos perjudiciales crean una demanda súbita y sustancial de información. La gente quiere saber qué ha sucedido, cómo ocurrió, qué pasará a continuación y cómo debería reaccionar.

Xifra (2009, p. 114) apunta que en las situaciones de crisis la familiaridad es un factor que aumenta la confianza de los públicos de la organización: “si el público entiende el problema y sus factores de riesgo, percibirá menos riesgos”. De aquí la importancia, en parte, del seguimiento táctico del principio recogido por Luecke (2005, p. 78).

XVIII. Hablar con una sola voz:

Aunque el equipo de gestión de crisis haya nombrado un portavoz para comunicarse con la prensa, es probable que los periodistas busquen a otras personas para conocer sus opiniones e historias. [...] Es preferible pedirles que remitan todas las preguntas al portavoz de la empresa.

Sobre el punto número XVIII, Xifra (2009, p. 114) indica que la percepción del riesgo aumenta cuando los mensajes emitidos por los expertos son contradictorios.

XIX. Estar presente en el lugar:

La regla de la contención de una crisis es que los máximos directivos estén presentes en el lugar de los hechos lo antes posible. Una presencia física envía un mensaje claro y fuerte a quienes piensan que la situación es extremadamente importante. Su ausencia da justamente el mensaje opuesto, que tienen otras prioridades en ese momento.

El papel de los medios de comunicación en la gestión de crisis

Siguiendo a Capriotti (2009), los medios de comunicación son una de las fuentes de información que construyen la imagen corporativa (Capriotti, p. 2009) de las organizaciones. Estas fuentes de información contribuyen al desarrollo de la imagen institucional, influyendo en su reputación tanto en el entorno online como offline.

Castillo (2010, p. 106) apunta que las relaciones con los medios de comunicación tienen una especial importancia en la gestión de crisis, debido a su cobertura y a su capacidad de segmentación; pues “los medios de comunicación se dirigen tanto a un público general como a uno especializado”. Fita (1999, p. 126) expone que en las situaciones de crisis los medios “necesitan información rápidamente e intentarán obtenerla de la manera que sea”. González Herrero (1998, p. 15) entiende que es inevitable que este tipo de situaciones reciban la atención de los medios de comunicación y, por tanto, de la opinión pública y del resto de públicos de la organización. En consecuencia, “la imagen, la reputación y estabilidad financiera de la organización puede verse seriamente afectada”.

Las fuentes oficiales de información siempre son buscadas por los periodistas (Ramírez, 1995). Los medios de comunicación interactúan con las instituciones afectadas por una crisis. Por esta razón, Fita (2010, p. 211) señala que son un público estratégico en la gestión de una crisis, ya que “dos acontecimientos de la misma gravedad provocarán o no una situación de crisis según sean examinados por la prensa”.

Almada (2009, p. 151) resalta que para realizar una labor óptima de comunicación es necesario tener en cuenta que cada medio tomará o descartará aspectos

del mensaje que transmitamos según su línea editorial o según la opinión personal del periodista que esté cubriendo la noticia. Daniel y Mario Barquero (2005, p. 274) descartan la idea de que una crisis pueda pasar desapercibida, ya que “lo habitual es que atraiga la atención de los medios de comunicación” y, por ende, del resto de la población.

Metodología

El artículo representa un estudio abordado a través del método hipotético inductivo (Berganza y Ruíz, 2010, p. 35), compuesto por un objetivo secundario:

La localización y análisis de diversas obras relacionadas con la gestión de crisis, que recogen los principios tácticos necesarios para superar favorablemente una situación de riesgo.

La selección muestral fue intencional y teórica (Valles, 2000). Se realizó detectando los contextos de unidades de análisis relevantes para el problema de investigación y conduciendo la selección hacia su significación para los objetivos de la investigación (Valles, 2000, p. 91-92). En la investigación se utilizaron técnicas de investigación cualitativas. Estas técnicas sirvieron para alcanzar los objetivos propuestos. Se utilizaron el estudio de caso (Valles, 2000), el análisis cualitativo de contenido (Andreu, 1998) y la investigación documental (Valles, 2000), mediante el análisis de fuentes secundarias.

Para crear un marco de actuación que sirva como base para gestionar eficazmente una situación de crisis, ha sido necesario analizar distintas obras, centradas en la gestión de crisis desde un punto de vista empresarial e institucional. Aunque existen múltiples trabajos sobre el tema en cuestión, los ejemplares seleccionados abordan la importancia que tiene para las organizaciones estar preparadas para gestionar eficazmente una situación de riesgo, incluyendo las tácticas necesarias para lograrlo. Dichos ejemplares son:

- *Marketing de crisis, Herramientas concretas para afrontar la actual crisis económica* de Almada (2009).
- *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad* de Daniel y Mario Barquero (2005).
- *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades* de Luecke (2005).
- *Investigando la Comunicación en crisis*, coordinado por Islas y Hernández (2013).

Estos textos resaltan la importancia que tiene que las organizaciones cuenten con un sistema de patrones determinado que les permita gestionar eficazmente

un escenario de riesgo. Por este motivo, estos títulos incluyen recomendaciones tácticas que sirven para evitar que se produzcan daños en la imagen corporativa de las organizaciones.

Resultados

Dentro de los elementos bibliográficos examinados, se encuentran los siguientes principios o recomendaciones tácticas:

Tabla 1. Principios tácticos

Táctica	Autor
I. Tomar la iniciativa	Almada, A.
II: Repetir la posición una y otra vez	Almada, A.
III: No discutir ni adoptar posiciones defensivas	Almada, A.
IV: No especular	Almada, A.
V: Comunicar con frecuencia	Almada, A.
VI. Credibilidad	Barquero, D. y Barquero, M.
VII. Confianza	Barquero, D. y Barquero, M.
VIII. Asumir la responsabilidad	Barquero, D. y Barquero, M.
IX. Evitar cualquier forma de mentira	Barquero, D. y Barquero, M.
X: Evitar intentar distraer la atención	Barquero, D. y Barquero, M.
XI: Evitar el silencio	Barquero, D. y Barquero, M.
XII: No culpar a las víctimas	Luecke, R.
XIII: No tratar de minimizar la situación	Luecke, R.
XIV: Comunicar todas las noticias malas de una vez	Luecke, R.
XV: No olvidar nunca a los empleados	Luecke, R.
XVI: Comunicar un pequeño número de mensajes	Luecke, R.
XVII. Comunicar con amplitud	Luecke, R.
XVIII. Hablar con una sola voz	Luecke, R.
XIX. Estar presentes en el lugar	Luecke, R.

Fuente: elaboración propia, 2017

Conclusiones

Como señala Piñuel (1997, p. 167) las crisis ponen en riesgo la imagen y el equilibrio interno y externo de las organizaciones. A este hecho se suma que, tal y como establece Luecke (2005, p. 12), las crisis representan un problema urgente que requiere de la atención inmediata de los miembros de la organización. Por estos motivos, resulta fundamental seguir la recomendación táctica de Almada (2009, p. 153-154) de tomar la iniciativa, generando un ambiente de confianza y credibilidad (Daniel y Mario Barquero, 2005, p. 276-278) que permita conservar y mantener la imagen y la reputación de la organización afectada por una crisis. El cumplimiento de estas orientaciones se complementa, a su vez, con las enseñanzas de Gil (2013, p. 28), ya que busca, entre otras cosas, poner un freno a la crisis que permita hacerse con el control de la información.

En el transcurso de una crisis, los medios de comunicación necesitarán información para saber qué está pasando (Fita, 1999, p. 126), por lo que resulta apropiado que, desde la organización, se les informe sobre lo ocurrido para evitar el silencio y la difusión de rumores, respetando los principios de repetir la posición una y otra vez, no especular, comunicar con frecuencia, comunicar con amplitud, entre otros, que forman parte de las obras incluidas en la investigación.

Autores como Lorenzo (2013, p. 84) o González Herrero (1998, p. 16) destacan la importancia que tiene para las organizaciones que estén preparadas para afrontar una posible situación de riesgo, desarrollando un sistema de patrones que les permita elaborar una respuesta determinada a cada tipo de crisis. En este sentido, el seguimiento de los 19 principios tácticos incluidos entre las distintas obras puede facilitar que las organizaciones afectadas mantengan su imagen y credibilidad ante sus principales públicos, que es el objetivo principal de la comunicación en situaciones de crisis (Cornadó, 2000, p.137).

El cumplimiento de los principios tácticos apropiados permite que las organizaciones adopten un manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo, respetando así los preceptos recogidos por Ramírez (2010, p. 9). Asimismo, estas fundamentaciones permiten desarrollar “un trabajo minucioso y profesional que sirva para reducir al máximo los efectos negativos sobre la imagen de las organizaciones” como manifiestan Islas, Hernández o Durán (2010, p. 5).

Cualquier empresa o institución puede padecer una situación de crisis (Castillo, p. 2010). Además, como señala Fita (1999, p. 126) "frente a esta avalancha de problemas, las organizaciones se ven más obligadas a reaccionar que a tomar la iniciativa y esto provoca la desestabilización en todos los procesos comunicativos". Esto hace que sea de vital importancia que las organizaciones adopten un marco de

referencia estratégico que permita a las organizaciones prevenir y planificar las crisis ante sus posibles amenazas (González Herrero, p. 1998). Por lo tanto, las comunicaciones de crisis deben regirse por una serie de principios específicos, como los presentados en el artículo, que atiendan al problema estratégico y de imagen que implica una crisis en una organización.

Referencias bibliográficas

- Almada, A. A. (2009). *Marketing de crisis, Herramientas concretas para afrontar la actual crisis económica*. Madrid: Pirámide.
- Andréu, J. (1998). *Las técnicas del análisis de contenido: una revisión actualizada*. [En línea], <http://bit.ly/19kKyGH> (consulta: 7-11-2014).
- Barquero, J. D. y Barquero, M: (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Berganza, M. R., & Ruiz, J. A. (2010). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- Berganza, M. R., & García, M. (2010). El método científico aplicado a la investigación en comunicación (pp. 19). Berganza, M. R., & Ruiz, J. (coord.): *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- Bonilla, C. (2013). Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa. Islas, O., & Hernández, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp.11) [En línea], <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>, México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.
- Castillo, A. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. [En línea], <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Introducci%C3%B3n%20relac%20p%C3%ABlicas.pdf> (consulta: 5-03-2015).
- Cervera, A. L. (2008). *Comunicación total*, Madrid: ESIC.
- Cornadó, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. *En Anuario de Comunicación 2000* (pp. 136.137).ADC Dircom.

- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona: Gestión 2000.
- Gil, P. (2013). El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación. Islas, O., & Hernández, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp. 28). [En línea] <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>, México: Razón y Palabra (consulta: 12-04-2015).
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis de la empresa*. Barcelona: Bosch, S.A.
- Islas, O., & Hernández, G. (coord.). (2013). Investigando la Comunicación en Crisis. [En línea], <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>, México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).
- Lorenzo, F. M. (2013). Perspectivas de estudio en el manejo de la crisis. Islas, O., & Hernández, G. (coord.): *Investigando la Comunicación en Crisis* (pp.82). [En línea], <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>, México: Razón y Palabra (consulta: 5-03-2015).
- Luecke, R. (2005). *Gestión de crisis convertirlas en oportunidades*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- Piñuel J. L. y Westphalen, M. H. (1993): *La Dirección de Comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Saura, P (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Valles, M. S. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.