



10

10 SÍNDROMES
DE COMUNICACIÓN
DE CRISIS

Protección Civil, Jornada "La Información a la población como elemento de la gestión de riesgos y emergencias"

Rivas, 5 de febrero 2013

Luis Arroyo, www.luisarroyo.com, @LuisArroyoM

¿Qué es una crisis?



Atención repentina de los medios de comunicación fruto de una situación de emergencia



1

■ El síndrome de la caverna

Las organizaciones tienden a pensar en los hechos reales.

La opinión pública percibe la proyección de los hechos sobre las paredes de la caverna (a través de los medios).

No son los hechos. Son las percepciones.

Lo importante no es el
esfuerzo sólo, sino la
VISUALIZACIÓN del esfuerzo.



2.

El síndrome del avestruz

Las organizaciones desearían desaparecer en el preciso momento en el que la opinión pública quiere que den la cara.

Nuestro papel es cubrir ese hueco.

- Hay que estar.
- Un simple comunicado es generalmente suficiente para ganar un par de horas:
 - Qué sucedió.
 - Lamentar lo sucedido.
 - Situación actual: medidas de seguridad o control adoptadas.
 - Qué se va a hacer.
- Para las televisión y la radio, una declaración contenida basta y sobra.
- A partir de ahí, actualización constante y mucha visualización.



3.

El síndrome de David y Goliath

No importa lo poderosos que sean en realidad.
La opinión pública siempre ve a David como víctima
y a Goliat como el villano.

**En principio, las organizaciones son posibles culpables
(a menos que haya otros bien visibles).**

- En los primeros momentos, las emociones son lo más importante.

(de hecho, en los primeros momentos basta con las emociones)

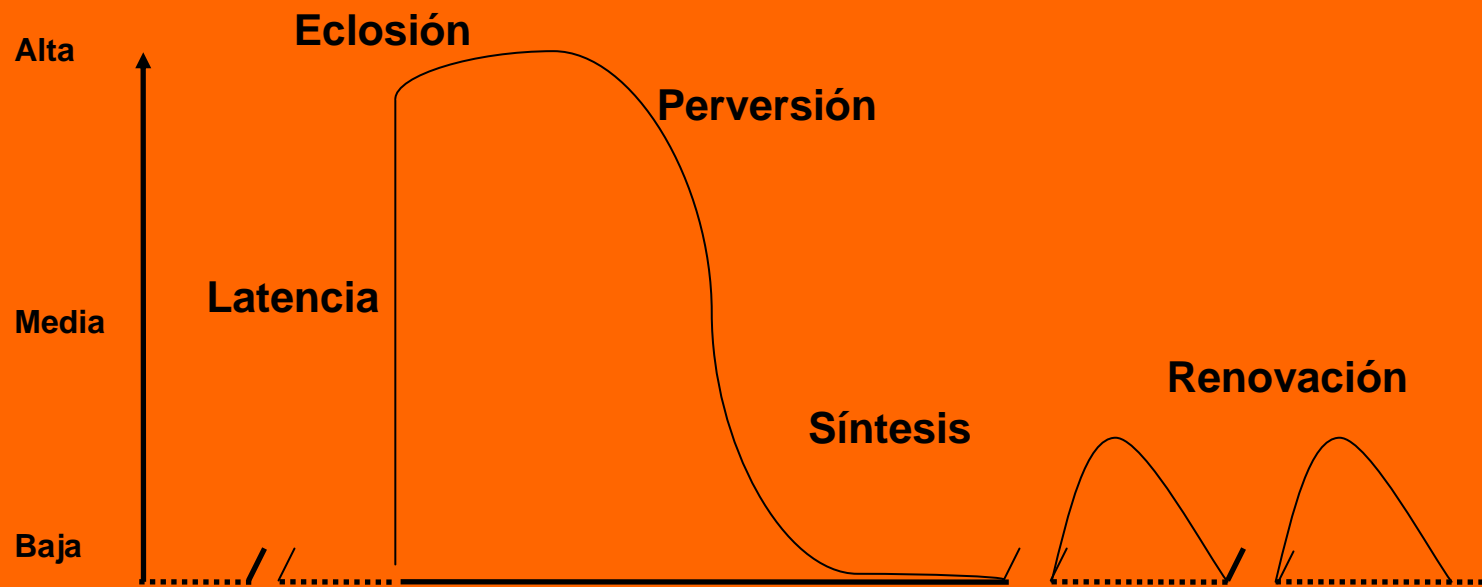
- Agresividad, nunca.
- La culpa “no es” de los ciudadanos.
- Pedir perdón puede ser una excelente opción.

A photograph of a red roller coaster track against a blue sky with a bright sun. The track is supported by a metal lattice structure and features several loops and drops. A red square is overlaid on the left side of the image, containing the number '4.' in black text.

4.

El síndrome de la montaña rusa

Las crisis tienen ciclos y hay que administrar la adrenalina en cada uno de ellos



Las cinco fases de una crisis

Cada fase tiene una actitud

1. Latencia: Preparación, entrenamiento, buenas relaciones públicas, aliados.
2. Eclosión: Ganar tiempo, gestionar la emoción, estar.
3. Perversión: Tenacidad, mantener posición. Ni agresividad, ni arrogancia.
4. Síntesis: Acatar el veredicto de la opinión pública.
5. Renovación: Buen momento para recapitular.



5.

El síndrome de los flashes

Obsesionadas con los medios, las organizaciones se olvidan a menudo de los empleados, las víctimas, los vecinos, e incluso de sí mismas.

- No estamos solos: tenemos que coordinar nuestras intervenciones con los demás.
- Debe haber unidad de mensaje.
- Nadie debe hablar sin autorización de quien dirige la comunicación.
- Las peleas generan el peor efecto.
- Uniformados en primer lugar.



6.

El síndrome de Robinson Crusoe

En situaciones de crisis,
los/las líderes de las organizaciones
tienden a convertirse en dictadores/as que
se creen autosuficientes.

- Debe preverse la existencia de un comité de comunicación de crisis.
- En cualquier caso, debería haber unidad de mensaje.

Comité de crisis

Dirección del Comité

Responsable máximo de la organización en el nivel de que se trate.

Portavocía externa

Responsable de comunicación de la organización en el nivel de que se trate.

Portavocía interna

Responsable de recursos humanos o comunicación interna de la organización en el nivel de que se trate.

Portavocías de apoyo

Personas del departamento de comunicación, por un lado, y de recursos humanos, por otro (o incluso en otras funciones).

Asesoría

Responsables jurídicos, de seguridad, de medio ambiente, etc., según los casos.

Secretaría

Anota hechos y decisiones durante la crisis.



7.

El síndrome del ingeniero

Algunos creen que por utilizar un lenguaje complicado son más importantes.

Se puede simplificar sin perder rigor.

- Lenguaje simple.
- Tono adecuado.
- Énfasis en lo emocional.
- Las expresiones de los técnicos son frías y a menudo arriesgadas. Debemos adaptarlas.

La anti-entrevista

Una mujer da a luz en la calle, ayudada por dos jóvenes que recibían indicaciones de los servicios de emergencia de Madrid por teléfono. Entrevistan a la responsable que estaba de guardia en el momento. Cadena Ser, 14 de enero de 2006

Pregunta (P): Buenas Tardes, Isabel

Respuesta (R): Buenas tardes

P: Lo más bonito, lo más llamativo, quizás es que fueron otras tres niñas de 15 y 16 años las que dieron apoyo a la parturienta, cuéntanos ¿cómo fue la historia?

R: Aproximadamente a las once y cuarto de la noche nos entra una llamada relativa a un posible parto en curso. No se nos da más información en ese primer momento, pero tomamos nota del número demandante y mandamos la unidad de vial avanzado al lugar. Con posterioridad se toma contacto con este teléfono del demandante, y nos comentan que el parto ya se ha realizado, digamos ya ha concluido incluso el alumbramiento, es decir, la expulsión de la placenta y nos piden información sobre qué hacer. Desde nuestra central de comunicaciones les comentan a estas personas que contactan con nosotros, que han resultado ser unas niñas de 15 años, cómo proceder en estos casos. Pues primeramente velar por la seguridad de la madre y el niño, alterando en el caso de que estuvieran en un lugar inseguro, o sea, con posibilidad de sufrir algún accidente, velar porque tengan una temperatura adecuada, y en relación al feto, anudar su cordón, y por la misma razón, intentar que no pierda más temperatura dada la temperatura ambiente que había en ese momento.

P: ¿Y cómo estaban ellas, las que asistieron a la parturienta, las tres quinceañeras? ¿Estaban tranquilas, nerviosas? Emocionadas seguro.

R: Bueno, estarían lo suficientemente emocionadas pero realmente sí que dieron la información adecuada sobre lo que allí estaba pasando, la situación en que se habían encontrado, y estuvieron bastante receptivas a todas nuestra indicaciones y, de hecho, la unidad cuando llegó, confirmó que todo se había cumplido.

P: Que lo hicieron bien, vamos

R: Sí


P: Creo que ataron el cordón con un cordón de zapatillas, el cordón umbilical de la pequeña.

R: Sí realizaron esto, no se les dijo que lo cortaran porque eso hay que hacerlo con una técnica aséptica que es lo que hizo la unidad avanzada que llegó al lugar.

P: Madre e hija, nos dicen, están en perfecto estado en el 12 de Octubre. Tres kilos y medio peso la pequeña. Por cierto ¿sabéis cómo se llama?

R: Pues no nos lo comunicaron, precisamente, vamos, no. No sé si... y es una de las preguntas habituales que se suele hacer a la madre, a la recién madre, pero no tenemos ninguna idea de lo que al final ha resultado.

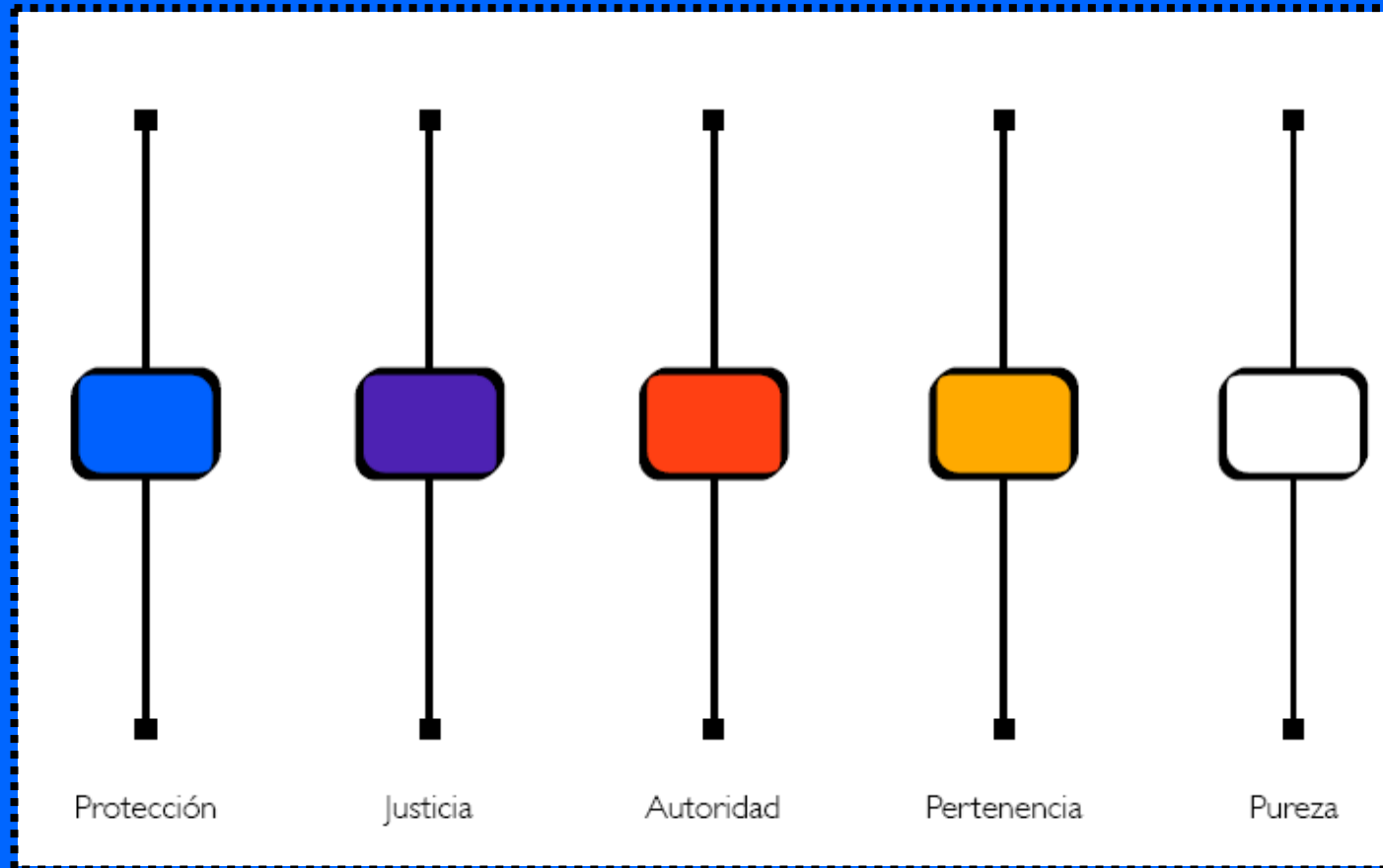
P: Isabel Casado muchísimas gracias y enhorabuena también a vosotros.



8

El síndrome de los agudos

EXPLICACIÓN



En situaciones de crisis suben las cinco clavijas del ecualizador

Es imprescindible manejar simbólicamente las cinco clavijas.



9.

El síndrome del “cierre de filas”

La simpatía por los líderes aumenta en situaciones de crisis



Crisis de los mineros

+15%



Agresión a Berlusconi

+7%



Muerte de Néstor Kirchner

+21%



Atentado del 11S

+34%

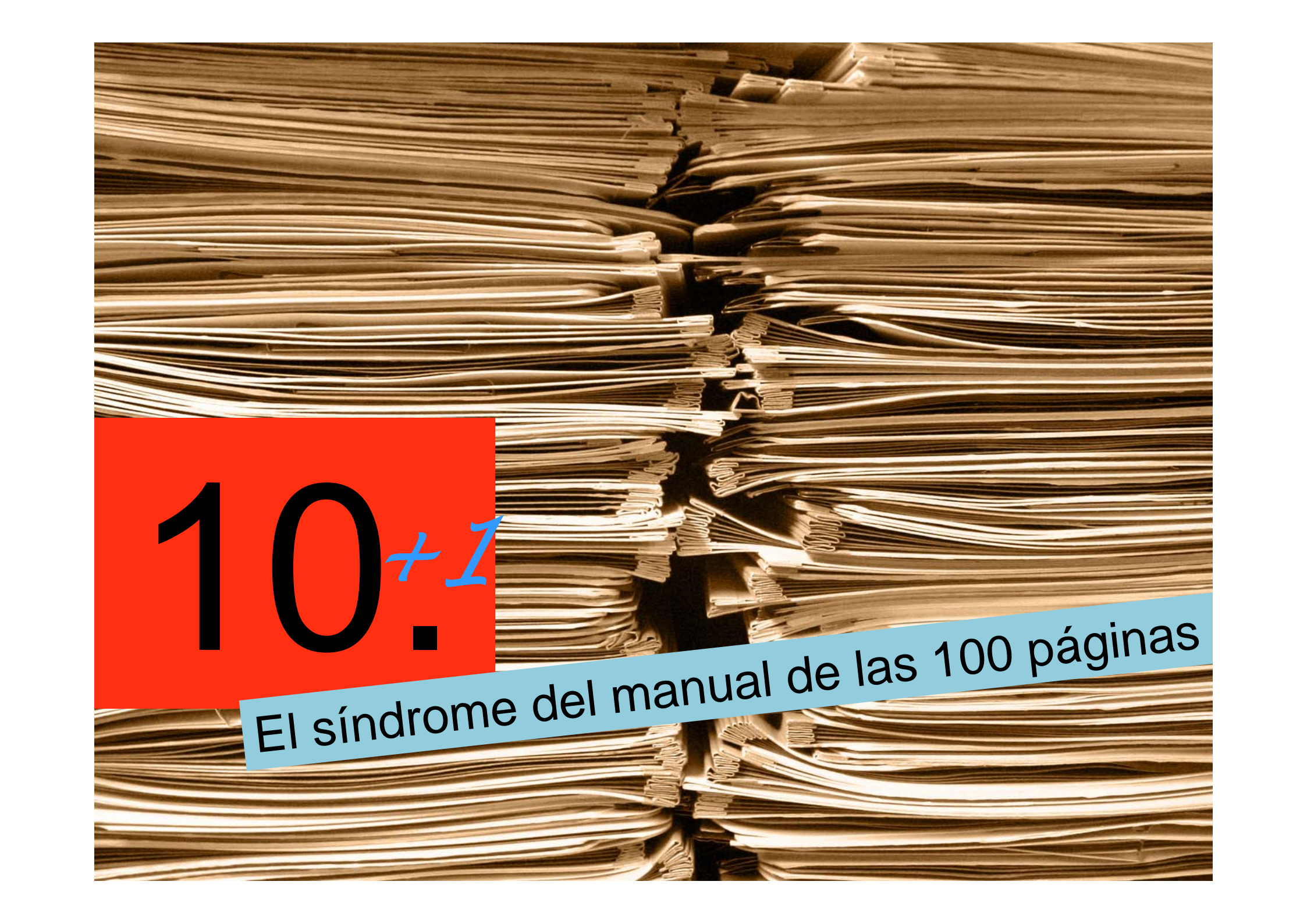


10.

El síndrome de “Barbra Streisand”

Cuanto más intentas que algo desaparezca de Internet, más alimentas el interés de la gente y más propagas el contenido.

Desmentir cada "rumor" en su nivel.



10.1

El síndrome del manual de las 100 páginas

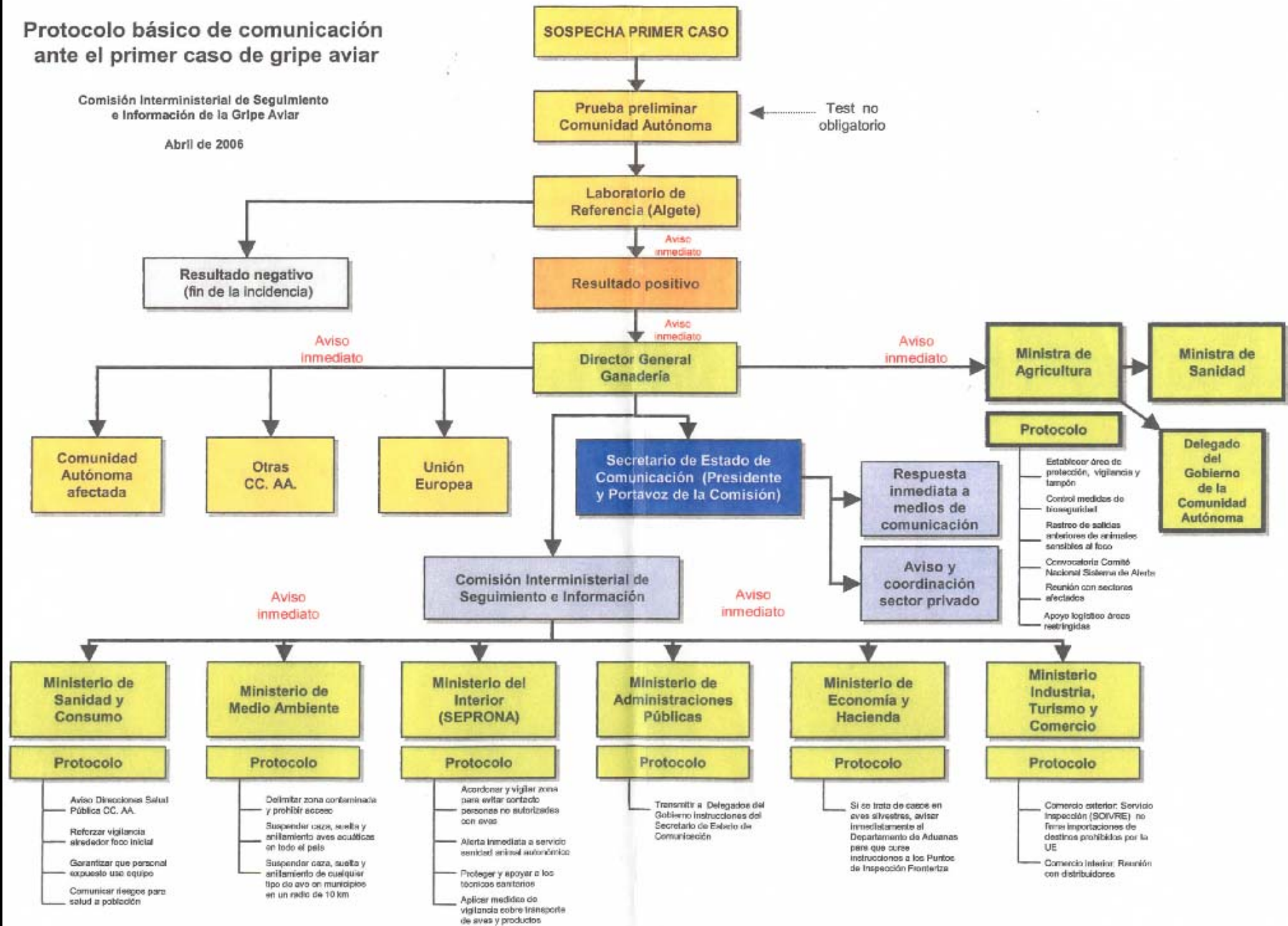
Es inútil anticipar todos los detalles posibles de cualquier tipo de crisis.

Sirve con un manual de crisis sencillo pero eficaz, claro y ágil.

Protocolo básico de comunicación ante el primer caso de gripe aviar

Comisión Interministerial de Seguimiento e Información de la Gripe Aviar

Abril de 2006





Con más de 20 años de experiencia en el ámbito de la comunicación política y corporativa, Luis Arroyo es presidente de Asesores de Comunicación Pública desde octubre de 2008. Hasta entonces fue director adjunto del Gabinete de la vicepresidenta primera del Gobierno de España y previamente director de los gabinetes de la ministra de Vivienda, Carme Chacón, y de los dos secretarios de Estado de Comunicación entre 2004 y 2008. Antes de trabajar para la presidencia del Gobierno de España fue consultor independiente y director de asuntos públicos y comunicación de crisis en Edelman. Es sociólogo por la Universidad Complutense, profesor en diversas universidades, y fundó y codirige el Curso de Especialización en Comunicación Pública del Instituto Nacional de Administración Pública de España. Fue fundador y presidente de ACOP, Asociación de Comunicación Política, y fue miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Directivos de Comunicación de España, Dircom. Ha escrito diversos textos sobre comunicación entre los que destacan *El poder político en escena*, y *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*. Actualmente prepara *Frases como puños*, un ensayo asentado en una investigación original sobre el efecto del enmarcado o *framing* en las actitudes políticas.

www.luisarroyo.com